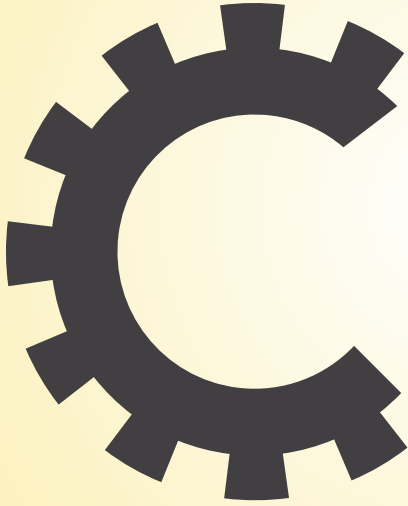


CURRENT DEBATES IN **MANAGEMENT & ORGANIZATION**



Senem Nart
Yavuz Tansoy Yıldırım

VOL29

IJOPEC
PUBLICATION
London ijopec.co.uk Istanbul

CURRENT DEBATES IN
**MANAGEMENT &
ORGANIZATION**

VOLUME 29

Edited By

Senem Nart

Yavuz Tansoy Yıldırım

Current Debates in **Management & Organization**

(Edited by: *Senem Nart, Yavuz Tansoy Yıldırım*)

IJOPEC
PUBLICATION
London ijopoc.co.uk Istanbul

IJOPEC Publication Limited

CRN:10806608
615 7 Baltimore Wharf
London E14 9EY
United Kingdom

www.ijopoc.co.uk

E-Mail: info@ijopoc.co.uk
Phone: (+44) 73 875 2361 (UK)
(+90) 488 217 4007 (Turkey)

Current Debates in Management & Organization

First Edition, April 2018

IJOPEC Publication No: 2018/20

ISBN: 978-1-912503-41-4

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted in any form or by any means electronically without author's permission. No responsibility is accepted for the accuracy of information contained in the text, illustrations or advertisements. The opinions expressed in these chapters are not necessarily those of the editors or publisher.

A catalogue record for this book is available from Nielsen Book Data, British Library and Google Books.

The publishing responsibilities of the chapters in this book belong to the authors.

Printed in London.

Composer:

Çizgeadam Design, İstanbul, TR

www.cizgeadam.com.tr / info@cizgeadam.com.tr

Cover illustration created by Freepik

CONTENTS

MANAGEMENT & ORGANIZATION

Introduction.....7

PART I / BÖLÜM I

Management

1. THE NEW DYNAMIC OF GLOBAL INNOVATION: REVERSE INNOVATION /
KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMİĞİ: TERS İNOVASYON.....11
Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University), Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)

2. THE IMPORTANCE OF INFORMATION MANAGEMENT AND PROCESSES /
BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ27
Muhammed Arduç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

3. THE EFFECTS OF CRM PRACTICES ON FINANCIAL PERFORMANCE FROM
AN INNOVATIVE PERSPECTIVE41
Ayça Tükel Ergün, Azize Şahin (Istanbul University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

4. ORGANISATIONAL OUTCOMES OF THE PRACTICES APPLIED ACCORDING TO THE LAW ON
OHS NO. 6331: THE COMPARISON OF COMPANIES WITH/WITHOUT OHSAS 18001 CERTIFICATION /
6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL
SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI51
Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

5. AN EVALUATION REGARDING THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES IN TURKEY /
TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME65
Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

6. DOES ENTREPRENEURSHIP HAVE MASCULINE CHARACTERISTICS, OR...? /
GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?81
Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

7. IMPLEMENTATION PROBLEM OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN CONJUNCTION
WITH SAFETY MANAGEMENT SYSTEM IN AVIATION INDUSTRY IN TURKEY /
TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET
YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU.....95
Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

PART II / BÖLÜM II

Strategic Management

8. PARADIGM CHANGE IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE FIELD OF STRATEGIC
MANAGEMENT: A COMPARATIVE EVALUATION / STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME111
Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

9. A NEW APPROACH TO COMPETITIVE STRATEGY: THE DELTA MODEL /
REKABET STRATEJİSİNE YENİ BİR YAKLAŞIM: DELTA MODELİ.....119
Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

10. AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS	129
<i>Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)</i>	
11. ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY: A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES.....	147
<i>Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)</i>	
12. THE ROLE OF SOCIAL COGNITION IN STRATEGIC DECISION MAKING IN AN ENTREPRENEURIAL FIRM	159
<i>Haroon Muzaffar (Ankara Yıldırım Beyazıt University)</i>	
PART III / BÖLÜM III	
Organizational Behaviour	
13. RESEARCH ON CREATING A STRATEGIC GROUP MAP FOR TURKISH BUSINESS DEPARTMENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES.....	177
<i>Ihsan Yigit (Marmara University)</i>	
14. THE EFFECT OF CORPORATE CULTURE ON CORPORATE IDENTITY: A RESEARCH IN BANKING SECTOR.....	191
<i>Neslihan Şevik (Kocaeli University), Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University)</i>	
15. EVALUATING THE ATTITUDES OF WORKING AND NONWORKING INDIVIDUALS AGAINST BUSINESS ETHICS UNDER DIFFERENT SCENARIOS / ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....	205
<i>Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)</i>	
16. A STUDY ON ENTREPRENEURIAL SPIRIT BY BIG FIVE PERSONALITY THEORY / BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ.....	219
<i>Sibel Aydemir (Bilent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bilent Ecevit Üniversitesi)</i>	
17. LOOKING DEEPER INTO ENTREPRENEURSHIP: NEUROENTREPRENEURSHIP / GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK.....	237
<i>Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)</i>	
18. THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES.....	249
<i>Senem Nart (Bandırma Onyedli Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)</i>	
19. STRESS AND STRESS MANAGEMENT (DISEASE OF MODERN AGE) / STRES VE STRES YÖNETİMİ (MODERN ÇAĞIN HASTALIĞI)	267
<i>Hüseyin Alkış (Adıyaman University)</i>	
20. THE RELATIONSHIP SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT / ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	279
<i>Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)</i>	
21. THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES	295
<i>Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)</i>	
22. MOTIVATION RESOURCES AND ITS PROBLEMS IN FOREIGN LANGUAGE LEARNING OF STUDENTS WHO HAVE TRAINED IN AVIATION DEPARTMENTS.....	307
<i>Savaş Selahattin Ateş (Anadolu University), Nurullah Şahin (Anadolu University)</i>	

CURRENT DEBATES IN SOCIAL
SCIENCES SERIES
SCIENTIFIC COMMITTEE

Abdunnur Yıldız

Fırat University

Adam Safronijevic

University of Belgrade

Alfredo Saad-Filho

SOAS University of London

Ali Osman Öztürk

N. Erbakan University

Anastasia P. Valavanidou

Ministry of Culture

Aqil Mammadov

Azerbaijan State Un.of Economics

Aslı Yüksel Mermod

Marmara University

Atilla Göktürk

Dokuz Eylül University

Ayşe Cebeci

Harran University

Başar Soydan

Marmara University

Bige Aşkun Yıldırım

Marmara University

Birgit Mahnkopf

B. School of Econ. & Law

Bora Erdağı

Kocaeli University

Carlo Alberto Dondona

IRES Piemonte

Dallen J. Timothy

Arizona State University

Derman Küçükaltan

İstanbul Arel University

Devrim Dumludağ

Marmara University

Dibyesh Anand

University of Westminster

Donald F. Staub

B. Onyedi Eylül University

Dursun Zengin

Ankara University

Elnara Samedova

Azerbaijan State Un.of Economics

Elshan Memmedli

Azerbaijan State Un.of Economics

Ensar Yılmaz

Yıldırım Technical University

Erhan Aslanoğlu

Piri Reis University

Ergün Serindağ

Çukurova University

Erich Kirchler

University of Vienna

Erika Torres Godinez

Un. N. Autónoma de México

Erinç Yeldan

Bilkent University

Erol Turan

Kastamonu University

Farhang Morady

Westminster University

Fatih Tepebaşı

N. Erbakan University

F. Burcu Candan

Kocaeli University

Fikret Şenses

M. East Technical University

Friederick Nixon

Manchester University

Georgios Katsangelos

A. University of Thessaloniki

Gülçin Taşkıran

Gaziosmanpaşa University

Gülten Dursun

Kocaeli University

H. Gülçin Beken

Gümüşhane University

Hakan Kapucu

Kocaeli University

Hakan Öviz

Akdeniz University

Hatice Sözer

İstanbul Technical University

Hayri Kozanoğlu

K.Altınbaş University

Hilal Yıldız

Kocaeli University

Hun Joo Park

KDI School of P.Policy and M.

İnci User

Acıbadem University

İsmail Şiriner

Batman University

İzzettin Önder

İstanbul University

Joachim Becker

WU Vienna University

Julia Nentwich

University of St. Gallen

Julienne Brabet

University Paris-Est Créteil

Kadriye Öztürk

Anadolu University

Kaoru Natsuda
R. Asia Pacific University

Kemal Yakut
Anadolu University

Ljiljana Markovic
University of Belgrade

Mahmut Tekçe
Marmara University

Makbule Şiriner Önver
Batman University

Mehmet Okan Taşar
Selçuk University

Melih Özçalık
Celal Bayar University

Michalle Mor Barak
University of S. California

Mike O'Donnell
Westminister University

Milenko Popovic
Mediterranean University

Muhammet Koçak
Gazi University

Mukadder Seyhan Yücel
Trakya University

Murad Tiryakioğlu
Afyon Kocatepe University

Murat Demir
Harran University

Murat Donduran
Yıldız Technical University

Murat Gümüş
Batman University

Murat Şeker
İstanbul University

Mustafa Doğan
Batman University

M. Mustafa Erdoğan
Marmara University

Naciye Tuba Yılmaz
Marmara University

Nazmi Kadri Ekinci
Harran University

Nedko Minkov
VUZF University

Nihal Ş. Pınarcıoğlu
Batman University

Nurit Zaidman
B.G. University of the Negev

Olivia Kyriakidou
University of Athens

O. Nejat Akfırat
Kocaeli University

Óscar Navajas Corral
Universidad de Alcalá

Osman Küçükahmetoğlu
Marmara University

Oxana Karnaukhova
S. Federal University

Örgen Uğurlu
Kocaeli University

Özlem Ergüt
Marmara University

Paul Zarembka
New York University

Peter C. Young
University of St Thomas

Peter Davis
Newcastle University

Reshad Muradov
Azerbaijan State Un.of Economics

Salvatore Capasso
University of N.Parthenope

Savaş Çevik
Selçuk University

Seçil Paçacı Elitok
Michigan State University

S. Emre Dilek
Batman University

Sevda Mutlu Akar
B. Onyedi Eylül University

Sevinç Güler Özçalık
Dokuz Eylül University

Sinan Alçın
Kültür University

Sueda Özbent
Marmara University

Südeba Salihova
Azerbaijan State Un.of Economics

Süleyman Karaçor
Selçuk University

Şenel Gerçek
Kocaeli University

Şükrü Aslan
M. Sinan Fine Arts University

Tahir Balcı
Çukurova University

Targan Ünal
Okan University

Thankom Gopinath Arun
University of Essex

Timur Gültekin
Ankara University

Tofiq Abdulhasanli
Azerbaijan State Un.of Economics

Turgay Berksoy
Marmara University

Umut Balcı
Batman University

Yılmaz Kılıçaslan
Anadolu University

INTRODUCTION

The book you are holding is to contribute to Management & Organization area for individuals, institutions and sectors. Businesses that want to continue their success and gains in the global environment should pay more attention to management and organization activities. Management and Organization activities includes decision making, strategy and individual behavior in organizations. These activities are crucial for share holders, employees, customers and other stake holders.

The decision making is an event taken by management to solve problems in work life. The ability of decision making is concerned with individuals in all institutions. Decision making is a strategic activity in organizations for success and it effects to entrepreneurship, technological improvement, information management, competition, social responsibility and business ethics.

It is obvious that employees are important factor for organizations to achieve their goals. Institutions expect their employees to be more successful and creative for the purpose of enhance their competitiveness. Organizational behavior subjects such as corporate culture, job satisfaction, motivation, stress and creativity play an important role in company success. Therefore, owners and managers should give importance and support organizational behavior subjects for their improvements.

We are thankful to all authors from different universities of Turkey for their valuable contributions to this book.

Sincerely,

Editors.

PART I / BÖLÜM I

Management

1

THE NEW DYNAMIC OF GLOBAL INNOVATION: REVERSE INNOVATION

KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMIĞI: TERS İNOVASYON

Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University),¹ Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)²

Abstract

In the ever-changing and competitive atmosphere of our times, every organization needs innovation to stay relevant. Innovation plays an important part for organizations in creating value and having an advantage over other competitors. By its nature, innovation is perceived as a feature of developed countries. However, this widespread idea is currently being challenged by the concept reverse innovation. Reverse innovation represents ideas that were first adopted in developing countries then being adopted by developed countries. Reverse innovation is when an innovation starts out in poor countries with emerging markets and then spreads to developed markets and expands at a global scale. Developing countries need something that isn't already existent but is new and relevant to the different problems faced by these countries. Thus, the innovations that stem from and create value for developing countries are called reverse innovation. Reverse innovation, in its most basic form, is any innovation that is first applied in a developing country. The traditional notion of globalization is changing. With developing markets being on the rise and the organizations that operate in these markets getting better at innovation, the axis of global economy is shifting. In other words, reverse innovation signals that innovation dynamics are changing, the axis of innovation is changing from its previous West-to-East axis to vice versa, and that this transformation is possible. Reverse innovation in this sense is a strategic tool that allows developing countries' organizations to be able to exert themselves and become actors in the global arena. With this in mind, this study aims to clarify the concept reverse innovation, the new dynamic of global innovation. In the study, the concept of reverse innovation will be evaluated descriptively and several examples will be given to provide a better perspective.

Key Words: *Reverse Innovation, Innovation, Developed Countries, Developing Countries*

1. Giriş

Ulusların dünyadaki stratejik konumlarını belirleyen kıstasların başında “teknolojik düzeyleri” gelmektedir. Gelişmiş ülkeleri, gelişmekte olan ülkelere ayıran temel kıstasın “teknolojik gelişmişlik düzeyleri” ve “teknolojiyi verimli kullanma becerileri” olduğu genel olarak kabul edilmiş bir gerçektir. Bilim ve teknolojiyi, ekonomik katma değere ve toplumsal faydaya dönüştürebilme becerisi günümüzde genel olarak yenilik becerisi ve yetkinlik anlamında kısaca inovasyon olarak ifade edilmektedir (Gürsu, 2016: 14). Ülkeler ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam imkânlarını sürdürürebilmek için yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadır.

¹ Araştırma Görevlisi, mehtaps@pau.edu.tr, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye.

² Prof. Dr., sbayrak@pau.edu.tr, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye.

KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMİĞİ: TERS İNOVASYON

Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University), Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)

Bir ülkenin ileri derecede inovasyon yeteneğine sahip olması ve etkin inovasyon sistemi oluşturması hem o ülkenin sürdürülebilir bir iktisadi kalkınma sürecine girmesini sağlamakta hem de rekabet gücünü arttırmaktadır. Avusturya, Danimarka, İrlanda, Finlandiya, Norveç ve ABD gibi ülkelerde işgücü ve sermayenin genel verimliliğinin büyümesi belirgin ölçüde teknolojik gelişmeler ile ilişkilidir. Diğer taraftan İrlanda ve Güney Kore gibi ülkelerdeki büyüme, teknolojik inovasyonun gelişmiş ülkeleri yakalamada bir araç olarak kullanılabileceğinin en iyi örnekleri arasındadır (Büyük ve Gümüştekin, 2017: 3). Bu örneklerin varlığı nedeniyle olsa gerekir bugün teknoloji ve inovasyon, yüksek kalkınma performansının temel itici güçleri olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyonun içeriğindeki teknolojik yenilikler, gelişmekte olan ülkeleri statik halden dinamik hale getirdikçe ve onların dışa olan bağımlılıklarını azaltıp küresel rekabette kendilerini daha güçlü kıldıkça inovative değerler onlar açısından yaşamsal unsurlara dönüşmektedir. Benzer biçimde gelişmiş ülkeler açısından da inovasyon bugün vazgeçilmez yatırım alanı olarak görülmektedir. Çünkü gelişmiş ülkelerin kalkınma ve gelişme süreçlerini istikrarlı kılma çabaları ve güçlü sürdürülebilir bir ekonomik yapıyı bünyelerinde güvence altına alma arayışları onların inovasyona dayanmalarını gerektirmekte bu durum da küresel temelde ortaya çıkan baskılarla dönüşümü kaçınılmaz kılmaktadır. Bugün inovasyon paradigması değişmekte ve inovative eksen gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru geçiş yapmaktadır.

Gözlemlediğimiz şekilde, küresel ekosistem içerisinde dinamik bir yapı vardır ve bu yapı ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel gelişmeler ile doğrudan ilişkilidir. Ekonomik sisteme geçişe yönelik olarak baktığımızda bu dönüşümde değişen inovasyon paradigması daha açık olarak görülecektir. Bilindiği gibi, yıllar önce çok büyük örgütler gelirlerinin çoğunu iç pazarlarında elde eder ve büyümelerini de çoğunlukla iç pazarlarda ararlardı. Zamanla yurtdışına açılmak istediklerinde ise yine zengin ülkelere yönelirdi. Zengin ülkeler dünya için odak pazar olarak kabul edilmekteydi. Çok uluslu örgütler, gelişmiş pazarlarda yeni ürünlerini piyasaya sürmekte ve daha sonra bu ürünlerin biraz değiştirilmiş sürümünü dünyanın gelişmekte olan pazarlarına satmaktaydı. Dinamik küresel sistemde iç pazarlar zamanla olgunluğa erişmeye ve neredeyse doyum noktalarına ulaşmaya başladı. Bu noktada dünyanın en büyük satın alma gücünün giderek büyüyen gelişmekte olan ülkelerde olduğunun farkına varıldı. Gelişmiş ülkeler için hazırlanan ürünlerin gelişmekte olan ülke pazarlarına adapte edilmesi aslında bu ürünlerin bu ülke pazarları için “kör” olabileceği ya da ürünlerin nüfusun daha zengin ancak sınırlı bir bölümüne ulaşabilme yeteneği göz önüne alındığında, çok uluslu örgütlerin geliştirdiği bu stratejilerin artık gelişmekte olan ülkelerin pazarlarına hizmet etmekte yetersiz kaldığı görülmektedir. Böylece, pazar paylarının genişlemesi, talebin artması, nüfus yapısındaki eğitimli insan gücünün artması ve ar-ge yeteneğinin yükselmesi gibi nedenlerle gelişmekte olan ülkeler, teknoloji yatırımı için yeni cazibe merkezleri haline geldiler (Corsi ve Minin, 2014: 76-82). Gelişmekte olan ülke piyasalarındaki ekonomik gelişme, zengin ülkelerdeki durgunluk ve yavaş büyüme rakamlarıyla birleştiğinde ise küresel ekonominin odak noktasının gelişmekte olan ülkelere doğru kaymaya başladığı ifade edilmektedir (Bhatti, 2012:3).

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu yabancı örgütler ve yerel ülke örgütleri, buldukları ülkenin karakteristik özelliklerine göre değer yaratan inovasyonlara yöneldiler. Çünkü yoğun rekabet ortamında gelişmiş ülke örgütlerinde olduğu gibi, gelişmekte olan ülke örgütleri de ancak inovasyon yaparak uzun dönemli varlıklarını sürdürebilirler. Gelişmekte olan ülkeler için değer yaratan inovasyonlar incelendiğinde ise daha çok düşük maliyetli sağlık cihazları, rüzgâr enerjisi, mikro finans, elektrikli arabalar ve daha pek çok şeyle ilgili olduğu gözlenmektedir. Daha önceleri gelişmekte olan ülkelerde inovasyon yapmak gerekli Ar-Ge faaliyetleri maliyetli görüldüğü için yeterli miktarda yapılamamaktaydı (İrmiş ve Emsen, 2018: 243). Ancak son değişimlerle gelişmekte olan ülkeler artık küresel ekonominin yeni laboratuvarı olarak rol almaya başlamaktadır. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerin

pazarları daha düşük maliyetli tüketici pazarların inovasyon merkezleri haline dönüşmektedir. Küresel inovasyon ortamında geleneksel olarak şimdiye kadar ikincil bir rol oynayan gelişmekte olan piyasa örgütleri ise kendi yenilikçi yeteneklerini geliştirerek, küresel ekosistemde daha etkin bir rol alma imkânı yakalamışlardır (Brem, 2008: 433).

Çok uluslu örgütler ise gelişmekte olan ülke bireylerinin ihtiyaçlarına cevap vermek ve bu yenilikleri tekrar gelişmiş ülkelere taşımak için daha önce yaptıklarından farklı tasarımlar ve inovasyonlar yapmaları gerektiğinin farkına vardılar. Son zamanlarda gelişmekte olan ülkelerde geliştirilen yeniliklerin sayısı incelendiğinde, özellikle çok uluslu örgütlerin bağlı kuruluşları tarafından yapılan yeniliklerde önemli ölçüde artış olduğu görülmektedir (Zeschky vd. 2011: 39). Ayrıca gelişmekte olan ülke örgütleri de çok uluslu şirketlere yatırım yapmayı öğrenmeye başladılar ve böylelikle onlar için de küresel ortamda pastadan pay alma fırsatını yakalama imkânı doğdu (Brem ve Moitra, 2012: 254). Sonuç olarak daha önce sıklıkla yapılan yalnızca mevcut ürünler üzerindeki çalışmalar artık değer yaratmak için yeterli değildir. Çok uluslu örgütler, gelişmekte olan ülkelerde uyguladığı geleneksel stratejileri ile hedefledikleri büyüme rakamlarına ulaşamayacaklarını da anladılar. Gelişmekte olan piyasalara sadece ihracat yapmak yerine bu piyasalar için inovasyon yapmak çok uluslu örgütler için bir fırsatlar dünyasının kapılarını aralayabilir (Govindarajan ve Trimble, 2012: 5). Bu bağlamda çözüm yolu, farklı çalışmak ve farklı tipte inovasyonlar yapmaktır. Düşük gelirli gelişmekte olan pazarlar büyüyerek yenilikler için yeni kaynaklar sağlamaktadır. Bu akım, yeni iş fırsatları bulmak için yeniliklere açık olan örgütlere fırsatlar sunacak ve inovasyon yapmaları için yeni olasılıklar ortaya çıkaracaktır. Değişen küresel inovasyon dinamikleri, pratikte de değişimleri kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu nedenle inovasyon yönetim teorileri, modelleri ve çerçevesi bakımından güncellemeye ihtiyaç duyulmaktadır (Simula vd. 2015: 1). Yeni durum ve şartlara uygun yeni bakış açıları ve uygulamalar bu güncelleme çabalarının gerekliliğine işaret etmektedir. İnovasyon perspektifinden bu güncellemeyi en iyi temsil edecek kavramlardan bir tanesi ters inovasyondur. Küresel değişimler ile birlikte karşımıza çıkan ters inovasyon, gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan ve daha sonra gelişmiş ülkelere yayılan inovasyonları ifade etmek için kullanılmaktadır. Ters inovasyon günümüzde özellikle çok uluslu örgütler için gelişmekte olan ülkelerdeki fırsatları en iyi şekilde değerlendirmenin akıllıca yollarından bir tanesi olarak görülmektedir. Diğer taraftan ters inovasyon aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerin yerel örgütleri için ise katma değeri yüksek ürün gamına geçişi sağlayarak küresel arenada söz sahibi olmalarının yolunu açabilecek bir gelişme olarak da değerlendirilmektedir (Sinha, 2013: 69). Ters inovasyon konusunda akademik literatürde oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma bu yönüyle ters inovasyon kavramıyla inovasyon konusundaki yerli literatürü güncelleme amaçlı bir kavramsal çerçeveyi sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İnovasyon ve Ters İnovasyon Kavramları

Değişen ihtiyaçlar, müşterilerin ne istediğini veya neyi tercih ettiklerini anlamak ve ürünleri/hizmetlerini buna göre tasarlamak her örgütün öncelikli hedefidir. Ancak örgütlerin geçmişte olduğu gibi yeni ürün ve servis üretmeye çok fazla vakit ayırma şansları giderek kaybolmakta ve artık bir ürün veya hizmetin piyasaya çıkmasıyla birlikte bu ürün ve hizmetin rekabet avantajından yararlanma süresi de gün geçtikçe kısalmaktadır. Değişim baskısı ve hızı arttıkça ürün ve hizmetlerin yaşam döngüleri de azalmaya başlamakta bu durum ise örgütlerin imkânlarını daha hızlı ve ucuz sunma konusunda daha fazla çaba göstermelerini gerektirmektedir (Lindegard, 2011: 159).

İnovasyon, sürekli değişen şartlar karşısında örgütlere sürekli bir cevap niteliğinde hizmet etmekte böylece onların inovasyon konusunda değişen koşullar karşısında oluşan sorunlara sadece çözüm üretmekle kalmayıp bununla birlikte yeni bir kapasite yaratmaları ve daha fazla araştırma-geliştirmeleri için hayati fırsatlar sunmaktadır (Sinha,

2013: 69). Bu nedenle inovasyon yapmak, örgütlerin küresel dünyada var olmak için kullandıkları en önemli araç durumundadır. Bu nedenle ünlü iktisatçı Schumpeter inovasyonu, ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlamıştır. İnovasyon; küresel problemlerin çözülmesine yardım eden, yeni üretim teknikleri geliştiren, verimliliği artırıcı hizmetleri geliştiren yeni iş imkânları sağlayan, insanların yaşam kalitelerini arttıran, yeni teknolojileri ve yeni ürünleri beraberinde getiren önemli bir faktördür. Dolayısıyla hem ülkelerin hem de örgütlerin ekonomik büyüme süreçlerine ciddi katkılar sağlamaktadır (Gerguri ve Ramadani, 2011:11; Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 71-72).

İnovasyon, özellikle çok uluslu örgütlerin büyüüp gelişmelerindeki önemli yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Uluslar arası işletmecilik literatüründe inovasyon, teknolojik inovasyonla sıklıkla eşdeğer kabul edilmek (Caves, 2007: 176) birlikte durumun böyle olmadığı rahatlıkla görülebilmektedir. Teknolojinin inovasyon sürecini kolaylaştırıcı etkisi vardır ancak bu durum tek başına yeterli değildir. İnovasyonlar hiçbir zaman araştırma laboratuvarlarından çıkmaz. Herhangi bir ürün ya da hizmetin başarılı olması için gerçek bir insanın ihtiyacı ya da arzusunun tatmin edilmesi gerekmektedir (Pohjakallio ve Erkinheimo, 2011: 165). Küreselleşen ekonomide, rekabet edebilirlik artık geleneksel olarak üretimin kaynağı, sermayeye ve emeğe bağlı değildir. Aşırı hareketlilik dünyasında, yerel kültür, yetenek, inovatif kapasite ve bilgi gibi unsurlar, bölgesel ve örgüt düzeyinde rekabet gücünü korumak veya arttırmak için kritik öneme sahiptir (Rabino, 2015: 2). Bu gelişmeler çok uluslu örgütleri daha farklı alternatif yatırım alanlarına ve alternatif modellemelere itmektedir.

Küresel piyasalar bir piramit olarak ele alındığında, piramidin en tepesinde küresel nüfusun yüzdesi olarak küçük bir kesimin yer aldığı gelişmiş ülke ekonomileri yer almaktadır. Çok uzun süre çok uluslu örgütlerin çoğu yalnızca piramidin en üstünü oluşturan yaklaşık %10'luk kesim ile ilgilenmekteydi (Sinha, 2013: 71). Oluşturulan yeni ürünler bu kesimin ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmaktaydı. Ancak küreselleşmenin yeni aşamasıyla ihmal edilen %90'ında önemli olduğu konuşulmaya başlandı. Ünlü yönetim düşünürü Prahaland (2006) yoksul ülkelerin, küresel endüstrilerin yeni rekabet ortamını dönüştürmeye başlayacağından bahsederek dikkatleri piramidin alt tarafı diye tanımladığı kısma çekmiştir. Piramidin alt tarafı veya tabanı, belirli bir uluslar arası nüfus sınıfını ekonomik ve sosyal gelişime göre farklı nitelendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Piramidin tabanı, dünya gelir piramidinin alt seviyesine atıfta bulunur ve dünyadaki büyük pay sahiplerini gösterir (Hahn, 2009: 314-315). Piramidin alt tarafını oluşturan gelişmekte olan ülkelerde ise hızlı bir nüfus artışı devam etmektedir. Düşük gelirli gelişmekte olan piyasalardaki ekonomik gelişme, yüksek gelirli gelişmiş piyasalardan daha hızlı ilerlemektedir. Batılı ekonomiler küçülürken, düşük gelirli gelişmekte olan piyasalardaki insanlar, işçi sınıfından orta sınıfa geçmekte, bu durumda yeni iş arayışında olan çok uluslu örgütler için gelişmekte olan piyasaların pazarlarına girmeye davetiye çıkarmaktadır (George vd. 2012: 669). Küresel örgütler de artık piramidin tabanındaki piyasaları kendileri için salt bir seçenek olarak değil, sürdürülebilir kalkınma ve kârlı büyüme için kritik öneme sahip bir alan olarak onları keşfetmektedirler (Prahaland, 2012:12).

Gelişmekte olan ekonomiler, küresel GSYİH'nın yarısını ve dünya ihracatının %40'unu oluşturmaktadır. Bu pazarlarda müşteriler, gelişmiş pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarından temel olarak farklılık göstermektedir. Gelişmekte olan ekonomilerin gelişmiş ekonomilerden farklılık gösterdiği en önemli boyut, belki de ekonomik piramidin en tepesinde olmak üzere, ortalama tüketicilerin kişi başına düşen gelirleridir. Bu nedenle, gelişmekte olan piyasalara, fiyat artışlarını önemli ölçüde azaltan ve "uygun maliyetli yenilik" için fırsatlar yaratan ürünler gerektirmektedir (Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 195). Örneğin ABD'de yaşayan bireylerin kişi başına düşen geliri 44.000 dolarken, Hindistan'da kişi başına düşen gelir 1000 dolar seviyelerindedir. Bu piyasalar, mikro müşterileri olan mega pazarlar olarak isimlendirilebilir. Küresel inovasyon ortamında çoğu inovasyon programı refah ve bolluk varsayımları

üzerine inşa edilmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerin de küresel arena da varlıklarının hissedilmeye başlanması; yeniliğin itici gücü olan ayrıcalıklı fiyatlar ve bolluk yerine itici gücün satın alınabilirlik ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar olarak anılmasına neden olmuştur. Bu durum örgütleri “daha azıyla” ve “daha fazla insan” için yenilik yapmaya teşvik etmektedir. Böylece, kısıtlamalar ve tutkuların güçlü bir kombinasyonunun yeni bir inovasyon türünü ateşlediği iddia edilmektedir (Prahaland ve Mashelkar, 2010:3; Bhatti, 2012:19).

Artık ekonomik arenada oyun tek taraflı olmaktan çıkmıştır. Gelişmekte olan piyasaların küresel ekonomide yükselişi küresel inovasyonun yapısında da değişimlere neden olmuştur. Çok uluslu örgütlerin uyguladıkları globalizasyon stratejilerinin yerini, faaliyette buldukları ülkelerin ihtiyaçlarına göre oluşturulmuş yeni ürün veya hizmetlerin alması gerektiği anlaşılmıştır. Globalizasyon stratejileri, gelişmiş ülke örgütlerinin, küresel piyasada kullandıkları en önemli araçlarıdır. Globalizasyon, 1970-1980’li yıllardan sonra, küresel örgütlere basit bir inovasyon modeli kurmalarını sağlamıştır. Kendi ülkelerinde çok iyi ürünler geliştirip, sonra bu ürünleri yerel pazarlar için bazı ve çoğunlukla küçük değişiklikler yaparak tüm dünyaya dağıtımını yapmak, globalizasyon stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Globalizasyon yaklaşımında “küreselleşme” ve “yerelleştirme”, ürünler ve hizmetlerin aslında gelişmiş ülke pazarları için geliştirilmesi, ardından bazı değişikliklerle gelişmekte olan ülke pazarlarına sunulması fikri bulunmaktadır (Qiu ve Fan, 2013: 35). Bu stratejiler her ne kadar sınır ötesi küçük farkları çözebilse de gelişmekte olan ülkeler (fakir) ile gelişmiş ülkeler arasındaki büyük farkları kapatmak için yeterli bir strateji değildir. Gelişmekte olan ülkeler açısından onlar için oluşturulmuş ürün ve hizmetlere ihtiyaçları vardır. Ters inovasyon stratejileri ise gelişmekte olan ülkelere kendilerine özgü yenilikler yapmalarını sağlayarak, bu ihtiyacın giderilmesini sağlayacaktır. Durumun daha iyi anlaşılması için küresel ekonomide yaygın olarak kullanılan globalizasyon stratejilerinin baskın mantığıyla ters inovasyon stratejilerinin mantığının karşılaştırılması Tablo 1 ‘de gösterilmektedir.

Tablo 1. *Globalizasyon Baskın Mantığına Karşı Ters İnovasyon Stratejileri*

Globalizasyon	Ters İnovasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Ürünleri gelişmiş dünya için en iyi hale getirir. • Pek çok özellikleri, yeni ve şık uygulamaları bulunan en son teknoloji ürünü, çok gelişmiş, performans bakımından zengin ürünler. • Gelişmekte olan piyasalar için ürün tasarlamada mümkün olan en kolay yaklaşımı bulma: masrafları azaltmak için özellikleri azaltma. • En yüksek fiyat, yüksek kâr payına yönelim • Teknoloji itme; ürün dışı yaklaşım. • Ürünleri satacak müşterileri ara. • Ürünleri, ürünün şimdiki tüketicilerine sat. • Pazar pay kazan. • Şimdi var olan temel yetenekleri zorla. • Gelişmekte olan ekonomiler için sömürü zihniyeti yarat. • Gelişmiş dünya ürünlerini, gelişmekte olan piyasaları geliştirmek için kullan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelişmekte olan ülkeler için en iyi çözümdür. • Tutumlu, işlevsel, yeterince iyi kalitede ürünler. • Ürünlerin yeniden yarat, sil baştan inovasyon. • Düşük fiyat, yüksek hacime yönelim. • Müşteri merkezli, Pazar içi yaklaşım. • Müşterilerin sıkıntı noktalarını belirle ve müşteri sorunlarının çözümü için ürünler geliştir. • Müşteri olmayan yeni tüketiciler oluştur. • Kendine pazar yarat. • Yeni temel yetenekler oluştur. • Gelişmekte olan ekonomiler için keşif zihniyeti yarat. • Gelişmekte olan piyasaları temel alarak yeni küresel büyüme platformları oluştur.

Kaynak: Govindarajan ve Trimble, 2012: 36

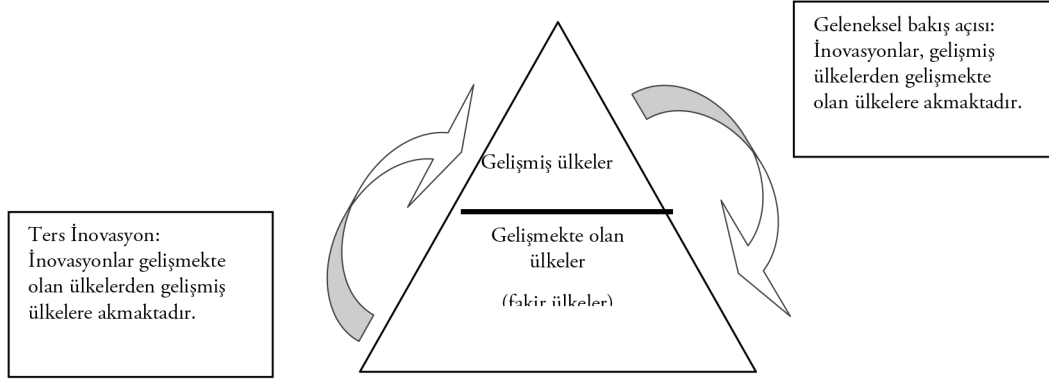
KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMIĞI: TERS İNOVASYON

Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University), Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)

Glokalizasyon stratejileri, gelişmekte olan piyasaları benzersiz kılan şeylerinin tanınmasına pek olanak tanımamaktadır. Bu nedenle, artık gelişmekte olan ülkeler için yeterli bir yaklaşım değildir. Ters inovasyon ise gelişmekte olan piyasalardan en iyi şekilde yararlanmak için örgütlere dar bakış açılarını bir kenara bırakıp ve bu ülkeler hakkında gerçek bir merakla gerçekleştirilen yenilikler yapma imkânı verir. Ters inovasyonun başarılı olması için, örgütlerin eski iş yapma usullerinden vazgeçmeleri gerekmektedir. Tablo 1 incelendiğinde bu durum görülmektedir. Ters inovasyon, tarihsel olarak çok uluslu örgütlerin zengin ülkelerde inovasyon yapıp, bunu fakir ülkelere satma stratejilerini aksi yöne çevirmiştir. Bu nedenle ters inovasyon, glokalizasyon yaklaşımının karşıtı olarak kabul edilmektedir. Immelt vd.'leri Harvard Business Review'da "How GE is Disrupting Itself" isimli makalede ilk olarak ters inovasyon kavramından bahsetmişler ve ters inovasyonu kabaca glokalizasyonun tersi olarak ifade etmişlerdir (Govindarajan ve Trimble, 2012: 5; Radojevic ve Peeraly, 2014: 33; Hadengue, 2017: 2).

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren yerel örgütler, ekonomik olarak bağımsız olabilmek, gelişmiş ülke örgütlerinin taşeronu olmaktan çıkabilmek için kendilerinin inovasyon yapmaları gerektiğine ve bu inovasyonları gelişmiş ülkelere de taşıyarak çok daha fazla katma değer elde edebileceklerinin farkına varmışlardır. Küresel inovasyonun yeni ortamında, inovasyonun geleneksel bağlamını tersine döndüren, başka bir ifadeyle inovasyonun tavandan tabana yayılımı ilkesini, tabandan tavana yayılabilir olarak değiştiren kavram, ters inovasyondur. Daha önce gelişmekte olan ülke örgütlerine genellikle küresel inovasyonda arka planda bir rol verilmekte iken şimdi bu örgütlere küresel inovasyon ortamında asıl aktör olma şansı doğmuştur. Gelişmekte olan ülke örgütlerinin, yatırımcı çok uluslu örgütlerden öğrenerek aradaki farkı kapatabileceği belirtilmektedir. Ancak bu örgütlerin bunu yapabilmeleri için kendi inovatif yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Ayrıca küresel piyasada daha etkili olabilmek için süreçten çok ürüne odaklanmaları ve imitasyonu terk ederek inovasyona geçmeleri gerekmektedir. Ancak, gelişmiş ülkelerdeki inovasyonların türevlerini üreterek imovasyon imitation+innovation) yapılabileceğini öngören çalışmalar da vardır (Aksel vd., 2013: 17).

Gelişmekte olan ülke örgütlerinin patent sayılarının son on yılda gösterdiği artışı ve çok uluslu örgütlerin de son zamanlarda aldıkları patentlerin, gelişmekte olan ülkelere ortaya çıkması, küresel inovasyon ortamının bu yönde değişimini gösteren somut göstergelerdendir (Li ve Kozhikode, 2009: 328). Terazinin diğer tarafında yer alan çok uluslu örgütlerin de rekabet avantajlarını sürdürmek, esneklik sağlamak, daha hızlı olmak için faaliyet gösterdikleri yerel ülkenin özelliklerine, ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetlerini oluşturmaları önem kazanmaktadır. Bu sürece ayak uydurmak için GE, Microsoft, Procter&Gamble ve Nokia gibi çok uluslu örgütler, ters inovasyon denemeleri yapmaktadır. Örneğin GE Healthcare, Hindistan ve Çin'deki pazarlar için ultra taşınabilir Mac 400 elektrokardiyografi cihazını geliştirmiş, bunu 1000 dolardan satışa çıkarmıştır. Biraz değişikliklerle daha ileri bir model olan Mac 800'i üretmiş ve bunu da Amerika pazarında satışa sunmuştur. GE, gelişmekte olan ülke pazarların ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturduğu ürünü kendi ülkesine getirerek, Amerika'da benzer ürünlerden yaklaşık olarak %80 daha düşük bir fiyat avantajı sağlamıştır (Lindgaard, 2011: 162). Gelişmekte olan ülke ekonomilerinin yükselmesiyle birlikte bu ülke örgütleri artık sadece gelişmiş ülkelere ödünç alınan inovasyonlar ile küresel piyasada yer almayacaklardır. Gelişmiş ülkeleri de kapsayan dünyanın geri kalanındaki inovasyonlara katkıda bulunacaklardır. Bu bağlamda ters inovasyon, zengin ülkelere önce fakir ülkelere uygulanan yeniliklerdir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi, inovasyonlar gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere akmaktadır (Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 192).



Şekil 1. Ters İnovasyon: Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 192

Ters inovasyonlar, gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan ve gelişmiş ülkelere taşınıp benimsenen yeniliklerdir. Gelişmekte olan piyasalarda başarı sağlamak için ürünlerin yerel koşullara uyacak şekilde en uygun hale getirebilmesini gerektirir. Örneğin ürünlerin, sıklıkla kullanıldığı sert koşulları telafi edebilecek kadar sağlam yapılması, hareket sınırlılığı olan uzaktaki müşterilere kolayca götürülebilmesi için taşınabilir hale getirilmesi, kullanıcıların teknik açıdan bilinçsiz olmaları nedeniyle kullanımı ve bakımının kolay olması gibi özellikler kazandırılarak, ürünler o bölgenin şartlarına göre oluşturulabilmektedir (Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 195). Ters inovasyon, sadece düşük maliyetli ürünler yaratmak amacıyla gerçekleştirilmez. Satın alınabilirlik çoğu zaman daha fazla önemli bir konudur. Ancak bu durumda ters inovasyonun sadece düşük fiyat noktalarına odaklanması olarak görülmemelidir. Tersine söz konusu durum bu ülkelerdeki insanların ihtiyaçlarını karşılamak için temel olarak farklı ürünler yaratmakla ilgilidir. Çünkü piramidin ortasında yer alan sınıflar her zaman düşük fiyatlı ürünler istemezler, tersine bu sınıf kendi ihtiyaçlarını karşılayan ürünlere odaklıdır (Govindarajan ve Eucher, 2012: 13).

Ters inovasyon, sadece teknoloji gelişiminin küreselleşmesi değil, aynı zamanda fikirlerin de küreselleşmesini sağlayan eşsiz bir fırsat sağlar. Ters inovasyon, farklı bir müşteri ihtiyacını karşılamak için bir ürün tasarımından ibaret değildir. Faaliyet yapılan ülkedeki elektrik, ulaşım, iletişim veya diğer altyapı boşluklarının giderilmesiyle uğraşır. Ters inovasyon, gelişmekte olan ülkelerdeki sıfır tabanlı yeniliklerden daha fazlasını ifade eder. Aynı zamanda, gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan düşük fiyat noktasındaki yeniliklerin, daha zengin ekonomilerde yeni pazar yaratma potansiyelini de ortaya koyar. (Govindarajan ve Eucher, 2012: 15-16; Govindarajan ve Trimble, 2012: 5). Temel olarak, ters inovasyon da dâhil her türlü inovasyonun özü ihtiyaçları değerlendirerek çözümler geliştirmekten geçer. Daha önce gelişmiş ülkeler için inovasyon yapmaya alışkın olan küresel örgütler, gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaç ve çözümlerin ciddi oranda farklı oluşu nedeniyle tamamen farklı düşünmek zorundadırlar. Bu nedenle ters inovasyon, çok uluslu örgütler için icat etmekle değil, daha öncekileri unutmakla başlar. Çünkü ters inovasyon daha önce yapılanlardan tamamen farklı, 'sil baştan' inovasyon yaratma üzerine kuruludur.

Belirtilen hususlarda gelişmiş piyasalar ile gelişmekte olan piyasalar arasındaki fark ise basit olarak analiz edilen kişi başına düşen gelir farkından çok daha fazlasını ifade eder. Govindarajan ve Trimble bu durumu daha net görmeyi sağlamak için gelişmekte olan piyasalar ile gelişmiş piyasalar arasındaki farkları beş başlık altında toplamıştır. Piyasalar

KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMIĞI: TERS İNOVASYON

Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University), Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)

arasındaki bu beş fark ise yazarlar tarafından; performans farkı, altyapı farkı, sürdürülebilirlik farkı, yasal düzenleme farkı ve tercihler farkı olarak belirtilmektedir. Bu farkların tanım ve içerik özetleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. *Gelişmekte Olan Piyasaları, Gelişmiş Piyasalardan Ayıran Beş Temel Fark*

Fark	Tanım	İçerik
Performans	Gelirlerinin düşüklüğü nedeniyle yoksul ülkelerdeki müşteriler, doğru fiyat karşılığında performansta ciddi fedakârlıklar yapmaya hazırdırlar.	Yüzde 15 fiyata yüzde 50 performanslı bir çözüm üretmek
Altyapı	Zengin dünyada altyapı zaten inşa edilmiştir. Gelişmekte olan ekonomilerde ise altyapı yapım aşamasındadır.	Birincisi yoksul ülkelerdeki bireyler güvenilir bir altyapıya dayanmayan çözümlere ihtiyacı vardır. İkinci olarak altyapıları inşa edenler, en son teknolojinin çözümlerini anında uygulayabilirler.
Sürdürülebilirlik	Yoksul ülkeler yeryüzündeki en ciddi sürdürülebilirlik zorluklarının pek çoğuyla karşı karşıyadır.	Yoksul ülkeler çoğunlukla gelecek kuşağa yönelik çevreye duyarlı çözümlere zengin ülkelerden daha fazla heveslidirler.
Yasal Düzenleme	Gelişmekte olan ekonomilerde yasal düzenleme sistemleri daha az gelişmiştir ve bu nedenle bir şirket pazara yenilikçi çözümler getirmek istediğinde daha az ertelemelerle karşılaşır.	Yeni ürünler, yasal düzenleme engellerinden yoksul ülkelerde daha kolay geçebilirler.
Tercihler	Her ülkenin kendine özgü zevk ve tercihleri vardır.	İnovasyon çabaları bu farklılıkları hesaba katmak zorundadır.

Kaynak: Govindarajan ve Trimble, 2012: 19.

Ülkeler arasındaki temel farklılıklar, ters inovasyonlar için bir başlangıç noktası olarak düşünülebilir. Bu farklılıklar dikkate alınarak yapılan yenilikler, daha önce yapılanlardan çok daha başka olmalıdır. Ters inovasyon, gelişmekte olan ülkeler için gelişmiş ülke örgütleri veya gelişmekte olan ülke örgütlerinin o ülkede yeni ürünler geliştirmesi ve daha sonra bunun talebe göre gelişmiş ülkelere sunulmasını ifade eder (Brem ve Wolfram, 2014: 19). Ters inovasyon kavramı, aslında inovasyon yapanların ya da inovatif örgütlerin nerede olduğuylla ilgili değildir. Ters inovasyon, müşterilerinin nerede olduğuylla ilgilidir. Bu bağlamda bir yeniliğin, ters inovasyon olarak isimlendirilmesi için önce gelişmekte olan piyasaların müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması, ardından gelişmiş ülke müşterilerine yayılması gerekmektedir (Hadengue vd. 2017: 152). İnovasyon sürecinin bir aşamasında, gelişmekte olan ülkelere doğru inovasyon akışının ters yöne çevrilmesi ve sonuç olarak gelişmiş bir ülkenin pazarına sunulmasıyla karakterize edilen her türlü küresel inovasyon, ters inovasyon olarak isimlendirilebilir (Zedtwitz, 2014: 6).

2.2. Ters İnovasyon ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Hızla değişen dünyada inovasyonun uluslar arası bir boyut kazanması ve gelişmekte olan ekonomilerin küresel ekonomideki önemlerinin sürekli olarak artması, gelişmekte olan ülkelerde inovasyon kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların sayısının artmasına neden olmuştur. Bilindiği gibi, bir örgütü sürdürülebilir bir işletme haline getirmek ek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir yönetim uygulamalarının teşvik edilmesinin maliyet engeli nedeniyle özellikle zor olduğu öne sürülmüştür. Klasik varsayım, düşük maliyetli ülkelerde yer alan örgütlerin, düşük satın alma gücüyle nitelendirilen piyasalarda rekabet avantajı

sağlaması için maliyet verimliliğine odaklanması gerektiğidir. Ancak son yıllardaki değişimler gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren örgütlerinde kendi inovatif yeteneklerini geliştirerek, küresel dünyada sadece maliyete odaklanarak değil, farklılaşarak da var olabilecekleri konusuna dikkatleri çekmiştir (Brem ve Ivens, 2013: 31-33). Bu gelişmelerin sonucu olarak da gelişmekte olan ekonomilerde inovasyon kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ters inovasyon ile dışında tutumlu inovasyon, yıkıcı inovasyon, piramidin tabanındakiler için inovasyon, maliyet inovasyonu gibi benzer kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gerçekleşen bu inovasyonlardan, ters inovasyonun üç temel farklılığı vardır. Birincisi, ters inovasyon, toplumsal piramidin sadece en altıyla ilgili değildir. Ters inovasyon, ekonomik sınıf piramidindeki en üst yüzde 10 dışında kalan kısmıyla ilgilidir. Bu yüzde 10'luk dilime giren fakir ülkelerdeki insanlar, örneğin; fakir bir ülke olan Hindistan'da bile yaşıyor olsa, ABD yaşayan yüzde 10'luk dilime giren insanlarla benzer özelliklere sahiptir. Bu nedenle onlar için ayrıca bir yeniliğe gerek yoktur, denilebilir. Çünkü ABD'deki tüketicilerin kullandığı ürünler onlara da gönderilebilir. Piramidin en üstündeki yüzde 10'luk bu kısım oldukça az bir sayıya denk gelmektedir. Ancak nüfusun geri kalan çoğunluğunun da inovasyona ihtiyacı olduğu açıktır. Bu bağlamda ters inovasyon, piramidin en üstünde yer alan kısım dışında kalan kişilerle ilgili yenilikleri ifade eder. Başka bir ifadeyle piramidin yüzde 90'nuna yönelik yapılan inovasyonlardır. Diğer bir farklılık ise ters inovasyonların, gelişmiş ülkelere nasıl taşınacağı ile ilgili bir stratejinin varlığına ihtiyaç duyulmasıyla ilgilidir. Gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelerin ürünlerini tercih etmeleri tam tersi duruma göre daha zordur. Bu zorluğun aşılması, ters inovasyonun gerçekleşmesi açısından hayati öneme sahiptir. Son temel farklılık ise ters inovasyon sürecinin aşamaları ile ilgilidir. Ters inovasyon sürecinin başarılı olabilmesi için iki önemli aşamanın temel olarak gerçekleşmesi gerekiyor. Birinci aşama, öncelikle yeniliğin, ev sahibi olan yani gelişmekte olan ülke piyasalarında benimsenmesidir. İkinci ve önemli diğer bir aşama ise bu benimsenen yeniliğin gelişmiş dünyaya taşınması ve burada da benimsenmesinin sağlanmasıdır. Bu iki temel aşamanın gerçekleşmesiyle ters inovasyon tamamlanmış olmaktadır (Govindarajan ve Eucher: 2012: 13-14). Bu noktada çalışmada benzer kavramlar içerisinde ters inovasyon kavramı ile ilgili olarak literatürde daha çok ilişkilendirilen iki inovasyona yer verilecektir. Bunlar; tutumlu inovasyon ve yıkıcı inovasyon kavramlarıdır.

Gelişmekte olan ülke piyasalarında gerçekleşen tutumlu ve ters inovasyonlar çoğunlukla, ürünlerin ve süreçlerin en az maliyetle sıfırdan tasarlanması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Her iki kavram da mevcut ürünleri yeniden tasarlanmanın ötesinde, özellikle çok uluslu örgütler için tüm ürün geliştirme süreçlerinin sıfırdan gözden geçirilmesini ifade etmektedir. Bu tür inovasyonlar, teknolojik icatlardan ziyade yaratıcı problem çözmeye dayanmaktadır. Tutumlu inovasyon, başlangıç noktası olarak piramidin tabanındaki pazarların özel ihtiyaçlarına yönelik var olan çözümlerin ötesinde önemli ölçüde farklı olabilecek yaratıcı çözümler geliştirilmesini içeren bir yönetim felsefesi olarak değerlendirilmektedir. Tutumlu inovasyon, bu nedenle, iş dünyası için kaynak kısıtlamalarının büyüme fırsatı olarak algılanmasını sağlayan esnek bir yaklaşımdır ve yeni bir zihniyet olarak (Gobble, 2017: 63) tanımlanmaktadır. Saraf (2009), tutumlu inovasyonun amacının, yoksul insanlar için tasarlanmış düşük maliyet düzeyinde ancak yüksek bir yararı olan basit bir ürün geliştirmek olduğundan bahsetmiştir. Bu bağlamda o bölgeye özgü ihtiyaçlar ön planda tutularak (Agarwal ve Brem, 2012: 2) inovasyon gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde tutumlu inovasyon, finansal, insani, teknolojik ve diğer kaynak kısıtlamalarına rağmen ortaya çıkan yeni bir ürün, hizmet veya çözüm olarak tanımlanabilir. Tutumlu inovasyonlar, düşük maliyetli çözümleri, düşük maliyetli üretimi, düşük maliyetli malzemeleri; temel işlevsellik ve asgari özelliklere odaklanan tasarımlarla birleştiren yeniliklerdir. Bu inovasyonda anahtar kelimeler, kaynak kıtlığı, sadeleştirme, çevresel açıdan sürdürülebilirlik ve yalın uygulamalar olarak öne çıkmaktadır (Simula vd., 2015:1568). Gupta (2011) tutumlu inovasyonların, gelişmekte olan ülkeler için geliştirilmiş yenilikler olduğunu ve bu yeniliklerin dünya çapında yayılmasının önemli olmadığını ileri sürmüştür. Buna karşılık,

KÜRESEL İNOVASYONUN YENİ DİNAMİĞİ: TERS İNOVASYON

Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University), Sabahat Bayrak Kök (Pamukkale University)

ters inovasyonlar ise dünya çapında satışa sunulması planlanan, gelişmekte olan ekonomiler için pazar odaklı ürünler geliştirme hedefine sahip (Immelt vd. 2009: 57; Brem ve Ivens, 2013: 36-37) olma özellikleriyle tutumlu inovasyonlardan farklılaşmaktadır.

Nunes ve Breene (2011), tutumlu ve ters inovasyonu karşılaştırarak aralarındaki farkı şu şekilde açıklamıştır. Tutumlu inovasyonlar, özellikle düşük gelirli pazar bölümlerine özel çözümlerin tasarımı içerirken; ters inovasyonlar, gelişmiş ülkelere satılması amaçlanan gelişmekte olan pazarlarda geliştirilen yeni ürünleri içerir (Agarwal ve Brem, 2012: 2). Tutumlu ve ters inovasyonlar, kaynakların sınırlı olduğu varsayımı kapsamında düşük gelir bağlamına dayanan yenilik kavramlarıdır. Tutumlu ve ters inovasyonlar, hem gelişmekte olan ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerde daha az hizmet alan müşteri grubuna hizmet vererek yeni pazarlar yaratılmasını amaçlar. Her iki kavramda yeni bir müşteri tabanı hedefleme fikrini gerektirmektedir. Ancak bu kavramların hedef müşterileri farklıdır. Tutumlu inovasyonlar, gelişmekte olan ülkelerin düşük gelirli müşterilerini hedef almaktadır. Bu noktada eğer bu inovasyonlar gelişmiş ülkelere taşınırsa burada da ters inovasyondan söz edebiliriz. Lindegaard (2011: 163) ise ters inovasyonların arkasındaki ana fikrin, tutumlu inovasyonların uygulamaya geçirme kabiliyetleri olduğundan bahsetmiştir. Her ikisi de gelişmiş ülke örgütlerinin bugüne kadar uyguladıkları fiyat yapılarını bozucu etki yaratmakta ve bu konuda dikkat çekmektedirler (Simula vd. 2015:1566-1568).

Ters inovasyon kavramının literatürde sıkça karşılaştırıldığı ilgili bir diğer kavram yıkıcı inovasyondur. Yıkıcı kavramını ilk olarak Bower ve Christensen (1995), asıl müşteri grubu tarafından değerlendirilemeyen ürün özelliklerini, mevcut teknolojileri geliştirmek suretiyle fark edilmeyen ihtiyaçlara cevap veren yeni bir teknolojiyi ifade etmek için kullanmıştır. Yıkıcı inovasyonlar, yerleşik piyasalardaki değişimleri ve yeni girdileri açıklamayı amaçlayan bir teori özelliğindedir. Yıkıcı inovasyonlar, pazardaki yerleşik örgütlerin göz ardı ettiği iki tür piyasada hayat bulurlar. Bunlardan ilki, dar bütçeli müşterilerin bulunduğu piyasalardır. Piyasadaki yerleşik örgütler, kendileri için en kârlı olan ve ürünlerini en çok talep eden müşteri grubuna odaklanırlar. Yıkıcı inovasyon yapmak isteyenler ise piyasada ürünleri daha az talep eden bu nedenle ihmal edilen müşteri grubuna odaklanarak, onlar için öncelikle “yeterince iyi” ürünler sağlamaya çalışırlar. Sonuç olarak müşterilerin temel ihtiyaçlarını nispeten düşük bir maliyetle karşılayan uygun fiyatlı ürün veya hizmetler ortaya çıkar. Yıkıcı inovasyonların hayat bulduğu ikinci durum ise, daha önce kimsenin var olmadığı bir pazar yaratılmasıdır. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, yıkıcı inovasyon örgütlere, o ürünün tüketicisi olmayan bireyleri, tüketicisi haline getirmenin bir yolunu bulmaktır (Christensen vd. 2015: 5).

Yıkıcı inovasyon, var olan pazardaki müşterilerin yeni ürünü tercih ettiği noktada gerçekleşir. Yıkıcı inovasyonlar, mevcut ürünler için yenilikler olmakla birlikte, piyasadaki temel müşteriler tarafından verilen değerden daha farklı özellikler taşımaktadır. Destekleyen inovasyonların, temel özelliklerine göre yıkıcı inovasyonlar başlangıçta daha düşük performans gösterirler. Piyasadaki esas müşteri grubu tarafından, ürünün yeni niteliklerine verilen değer, daha öncekiler ile aynı performansa ulaştığında yıkıcı hale gelir. Bu noktada mevcut teknolojileri yerinden oynatırlar ve çoğu durumda yerleşik örgütlerin başarısız olmasına neden olurlar (Corsi ve Minin: 2013: 78). Bu bağlamda yıkıcı inovasyon teorisi, yerleşik piyasalardaki değişimleri ve yeni girişleri açıklamayı amaçlar.

Yıkıcı inovasyonlar, yeni piyasaların genişletilmesi, geliştirilmesi ve yeni işlevselliklerin sağlanması için güçlü bir araçtır. Ancak yıkıcı inovasyonlar, gelişmekte olan piyasalardaki inovasyonları tanımlamak ve daha sonra bunların gelişmiş piyasalara aktarılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu durumda karşılaşılan kavram ters inovasyondur (Corsi, 2012: 13-17). Yıkıcı inovasyon, bir ürünün ana müşteriler ve piyasadaki hâkim üreticiler tarafından ihmal edilen bir özelliğinin, önceleri daha kısıtlı bir müşteri grubu tarafından tercih edilirken, zamanla ön plana çıkması ve ana müşteri grubu tarafından da tercih edilir hale gelmesiyle gerçekleşir. Ters ve yıkıcı inovasyon kavramları ikisi de

daha önce fark edilmeyen ya da daha az önemli gibi görülen ihtiyaçlara odaklanır. Ancak ters inovasyon sürecinin başladığı yer gelişmekte olan ülkeler olması gerekirken, yıkıcı inovasyonlar için böyle bir şart yoktur. Gelişmekte olan piyasalar ile gelişmiş piyasalar arasındaki gelir, sürdürülebilirlik ve altyapı farklılıklarının olması ters inovasyonun gerçekleşmesine zemin hazırlar. Yıkıcı inovasyonların gerçekleşmesi ise bunlardan sadece gelir farklarıyla ilgilidir (Govindarajan ve Trimble, 2009). Fakat literatürde ters inovasyonu, yıkıcı inovasyonun bir türü olarak ifade eden yazarlar da (Immelt vd., 2009) bulunmaktadır.

2.3. Ters İnovasyon Örnekleri

Ters inovasyon konusunda en başarılı uygulamaları yapan çok uluslu örgütlerden biri GE'dir. GE, sağlık sektöründeki iş fırsatlarını başarıyla kullanan bir geçmişe sahip ABD'nin en güçlü çok uluslu örgütlerinden biridir. 2010 yılında geliri 17 milyar dolar olan GE Sağlık tıbbi görüntüleme, teşhis ve sağlık bilgisi teknolojilerinde en önde gelen üreticileri arasında yer almaktadır. 2001 yılından bu yana GE yüksek kalitedeki elektrokardiyogram (EKG) cihazlarını Hindistan'da geliştirip üretmekteydi. EKG cihazları hastaların kalbindeki elektrik etkinliğini ölçen, vücudun içine girişi gerektirmeyen, risksiz ve nispeten düşük maliyetli testlerdir. EKG gelişmiş ülkelerde en yaygın kullanılan kalp testidir. Zengin ülkelerdeki hastanelerin kalp birimlerinde GE'nin EKG cihazları uzun süredir demirbaş halindedir. Yoksul ülkelerde ise GE'nin küresel birinci sınıf bir ürün olan EKG cihazları sadece birkaç şehir merkezinde bulunmaktaydı. Çünkü bu cihazların fiyatı, ağırlığı ve gerek duyduğu elektrik onları Hindistan'ın kırsal bölgelerinde kullanılamaz yapmaktadır. Testin uygulanması biraz karmaşık olduğundan, bu işi yapabilme becerisine sahip biri tarafından çalıştırılmaları gerekmektedir. GE Sağlık 2005 yılına kadar gelişmekte olan piyasalarda diğer küresel örgütler gibi globalizasyon stratejisi uyguluyordu. Ancak bir türlü gelişmekte olan piyasalarda hedeflerini gerçekleştirilemiyordu. Satış elemanlarına göre şirket kırsal piyasada bir oyuncu bile değildi. GE Sağlık'ın Hindistan'daki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olan V. Raja içinde bulunulan durumu şu şekilde özetlemiştir. "Elimizde en güzel EKG ürünlerinin bulunduğunu görebiliyorlardı. Oysa bunlardan hiçbirisi Hintli müşterilerin çoğunluğunun gereksinimlerini karşılamıyordu. Batılı piyasalar için geliştirilmiş olan ürünler, elektriğin istikrarsız, müşterilerin satın alma gücünün düşük olduğu, mekân kısıtlamalarının, yüksek sıcaklığın ve tozun bulunduğu yerlerde işe yaramıyordu."

Piyasada yerel rakipler özellikle BPL Sağlık, piyasadaki EKG pazarındaki boşluğu dolduruyordu. GE Sağlık strateji değiştirerek, geleneksel bir EKG cihazının yaşam kurtaran teşhis gücünü Hindistan'ın kırsal bölgelerindeki çoğu yoksul 700 milyonluk nüfusuna ulaşmak amacıyla MAC 400 adını verdikleri taşınabilir, mini bir EKG cihazı üretimini gerçekleştirdi. Bu yeni ürün tam da yoksul piyasa ihtiyaçlarına uygun üretilmiş bir ürün oldu. Burada GE, geçmişin gölgesinden kurtularak, güçlü markasını, yüksek kaliteli ürün geleneğini ve globalizasyon stratejisini bir kenara bırakmak zorunda kaldı. Bunun yerine Hindistan'da sağlık hizmetlerinin, başlıca gelir ve alt yapı olmak üzere bir dizi kısıtlamaları bir araya getirerek MAC 400 için gerekli olan özellikler belirlendi. MAC 400, 2007 yılında piyasaya çıkarıldı ve kısa sürede kendini kanıtladı. Yaklaşık 1.2 kg ağırlığında bir çanta içerisinde ya da omuza asılarak rahatlıkla taşınabiliyordu. Göstergeler devreden çıkarıldığı için toplam teknik karmaşıklık azaldı. Ayrıca elektrik tüketimi azalmıştı. Tek bir şarjla en az yüz EKG testi kaydedilme hedefini gerçekleştirdi. MAC 400 daha önceki herhangi bir ürününe benzemediği için GE, satış için de farklı bir şey yapması gerektiğinin farkındaydı. Bu amaçla en küçük köylerinde bulunan hekimlere bile ulaşmak için ayrı bir doğrudan satış gücü oluşturdu. MAC 400 her ne kadar Hindistan'ın koşullarına göre tasarlanmış olsa da çok geçmeden gelişmiş ülkelerde de kendine bir pazar buldu. Bu cihaz gücü daha büyük sistemlere yetmeyen ve bireysel çalışan hekimler için oldukça iyi bir çözümdü. Ayrıca MAC 400 taşınabilir EKG cihazları GE'nin yüksek kaliteli ürünlerinin

satışını düşürmemiştir. Daha önce hizmet görmemiş olan hastaların oluşturduğu geniş nüfuslara ulaşarak piyasayı genişletmiştir (Govindarajan ve Trimble, 2012: 143-160; Shan ve Khan, 2014: 8405; www.hbr.org).

Ters inovasyonun açık örneklerinden bir diğeri klavye ve fare gibi bilgisayar yan ürünleri yapımında öncü olan Logitech'in potansiyel felaketten korunmak için yaptıklarıdır. California merkezli çok uluslu bir şirket olan Logitech, Çin'de ticari faaliyetlerini sürdürüyordu. O zamanlar örgüt bu piyasada başarılı bir strateji uyguladığını düşünüyordu. Uyguladığı strateji klasik globalizasyona dayalı, var olan ürüne en fazla birkaç küçük değişiklikle başarılı olunacağına inanılıyordu. Onlara göre Çinli bilgisayar kullanıcıları zamanla ABD'de yaşayan bilgisayar kullanıcılarına benzeyecekti. Logitech, Çin'de kablosuz fareyi 50 dolardan başlayıp artan fiyatlarla satışa sunmaktaydı. Ancak Çin piyasasında bir türlü hedefleri tutturamıyordu. Bu durumun nedenini araştırma için bir araştırma ekibi kurdu. Çıkan sonuçlar şirketi biraz şaşırttı. Çünkü başarı eksikliğinin nedeni, Microsoft gibi küresel rakipler değildi, aslında pazar payının büyük çoğunluğunu elinde tutan Rapoo adında yerel bir Çinli şirketti. 2008 yılında Rapoo adlı bir Çin firması piyasaya 15 dolar gibi Çinli tüketicilerin beklediği çok düşük fiyatlı bir kablosuz fare piyasaya sürdü. Önceleri Logitech bu firmayı görmezden geldi ve ihmal etti. Ancak Rapoo en doğru özellikleri en doğru fiyata sağlamanın yolunu bulmuştu ve pazar payını sürekli artırıyordu. Rapoo'nun yerel pazarda bir avantajı vardı, çünkü dünyanın geri kalanındaki tüketicilerden farklı olarak Çinli tüketicilerin ihtiyaçlarını biliyordu. Logitech, 27MHz, 2.4 GHz ve Bluetooth fareleri için sundukları seçeneklerin, tüketici ihtiyaçlarını karşılamadığını veya fiyat aralığının dışında kaldığını fark etti. Çinli tüketicinin ele alınması gereken iki özelliği vardı. Öncelikle Çinliler bilgisayarı televizyona bağlıyorlar. TV kanalına para vermek istemiyorlardı. Ayrıca nüfus yoğunluğu nedeniyle iki fare arasındaki etkileşim fazla olacağı için kapsamın düşük olması daha verimli olmasına neden oluyordu. Logitech, geçici olarak kör kaldığı noktaların farkına vardı. Sonuç olarak Çinli tüketiciler için gerekli olan özelliklere sahip bir fare yarattı. Yeni fare Çin'de çok başarılı oldu ve ilk yılda satışlarda 10 milyon kırılan ilk ürün oldu. Logitech daha sonra bu farenin dünya çapında 4,5 milyon ünitesini sevk etmiştir. Logitech'in fareler gibi mütevazı bir ürünle yaşadığı deneyim, gelişmekte olan pazarlardaki müşterilerinin, yeni gelişmekte olan pazara göre iş modellerini yeniden tasarlamayı gerektiren benzersiz ihtiyaçlara sahip olduğunu açıklamak için derin bir hikâye sunmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2012: 75-85; Shan ve Khan, 2014: 8406; www.bworldonline.com; www.qrius.com).

3. Sonuç

Dünya ekonomisinin eksenini gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kayması, küresel inovasyon dinamiklerinde değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler sonucu ortaya çıkan kavramlardan biri ters inovasyondur. Ters inovasyon, ilk olarak gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ve daha sonra gelişmiş ülkelere yayılan her türlü yeniliktir. Ters inovasyon, gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaçlarına çözüm olarak geliştirilen yeniliklerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda dünyadaki yoksul ülkelerin toplumsal sorunlarının bir kısmını çözebilmek için bir araç niteliğindedir. Ters inovasyon, gelişmekte olan ülkelerde özellikle insanların yaşamlarının en doğrudan etkilendiği yerlerdeki yenilikleri hızlandıracaktır. Böylece gelişmekte olan ülke ekonomileri canlanacak, yaşam standartları yükselecek, daha iyi sağlık hizmetleri, daha geniş kitlelerin faydalandığı kaliteli bir eğitim ve daha fazla ekonomik fırsatlar yaratılmasına imkân sağlanacaktır. Ortaya koyduğu bu sonuçlar ile ters inovasyon gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren veya göstermek isteyen çok uluslu örgütler ve o ülkenin yerel örgütleri için giderek bir zorunluluk haline gelmektedir. Kavramı isimlendiren, Govindarajan ve Trimble'n da ifade ettiği gibi ters inovasyon artık isteğe bağlı değildir, ters inovasyon örgütler için adeta bir oksijen gibidir. Bu çalışma örgütlerin bu mesajı daha etkili almaları için yapılmış bir girişimdir.

Kaynakça

- Agarwal, N. ve Brem, A. (2012). Frugal and reverse innovation-Literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. In Engineering, Technology and Innovation (ICE), 18th International ICE Conference on (ss 1-11).
- Aksel, İ., Çoban, H. ve Güler, S. (2013). Türkiye 2023 Hedefi için İnovasyon Bir Araç Olabilir mi?, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Beta Yayıncılık, 16-18.
- Bhatti, Y. (2012). What is frugal, what is innovation? Towards a theory of frugal innovation., Said Business School ve Green Templeton Collage.
- Brem, A. (2008). 'The China Information Technology Handbook, in: Ordóñez De Pablos, P., Lytras, M. D. (Edt.), The China Information Technology Handbook, Springer US.
- Brem, A., ve Ivens, B. (2013). Do frugal and reverse innovation foster sustainability? Introduction of a conceptual framework. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 4(2), 31- 50.
- Brem, A., ve Moitra, D. (2012). Learning from failure: Case insights into a UK-India technology transfer project. In *Technology transfer in a global economy* (ss. 253-275). Springer US.
- Brem, A., ve Wolfram, P. (2014). Research and development from the bottom up-introduction of terminologies for new product development in emerging markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3-1-9, 1-22.
- Büyük, Ö., ve Gümüştekin, G. (2017). Reverse innovation: Can innovation flow from Turkey to developed countries? *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(1), 10-21.
- Caves R. 2007. *Economic Analysis and Multinational Enterprise* (3rd edn). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., ve McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Corsi, S. (2012). Reversing the International Flow of Innovation: How Does Chinese Market Trigger Reverse Innovation, Doktora tezi, Scuola Superiore Sant'Anna Üniversitesi.
- Corsi, S., ve Di Minin, A. (2014). Disruptive innovation... in reverse: Adding a geographical dimension to disruptive innovation theory, *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 76-90.
- George, G., McGahan, A. M., ve Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- Gerguri, S., ve Ramadani, V. (2010). The impact of innovation into the economic growth, <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/22270/>, 1-22.

- Gobble, MaryAnne M. (2017). Innovation at the bottom of the pyramid, *Research-Technology Management*, 60(3), 62-67.
- Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2009). Is reverse innovation like disruptive innovation. HBR Blog Network, 30.
- Govindarajan, V., ve Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.
- Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2012). Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home. *Strategy & Leadership*, 40(5), 5-11.
- Govindarajan, V., ve Euchner, J. (2012). Reverse innovation, *Research-Technology Management*, 55(6), 13-17.
- Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2012). Ters İnovasyon-Evden Uzakta Yarat, Her Yerde Kazan, (Çev.H. C. Utku), Boston, Harvard Business Review Press.
- Gürsu, H. (2016), Tasarım/Ar-ge ve inovasyon üçlemesi, *Anahtar Dergisi*, 326.
- Hadengue, M., de Marcellis-Warin, N., ve Warin, T. (2017). Reverse innovation: A systematic literature review. *International Journal of Emerging Markets*, 12(2), 142-182.
- Hahn, R. (2009). The ethical rationale of business for the poor—integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 313-324.
- Immelt, J., Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2009). ‘How GE is disrupting itself’, *Harvard Business Review*, 10, 56-65.
- İrmiş, A. ve Emsen S.Ö. (2018), Kapitalizmin Küresel Ağrı: Düğümler ve İlmekler, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keleşoğlu, S., ve Kalaycı, N. (2017). Dördüncü sanayi devriminin eşliğinde yaratıcılık, inovasyon ve eğitim ilişkisi, *Yaratıcı Drama Dergisi*, 12(1), 69-86.
- Li, J., ve Kozhikode, R. K. (2009). Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management*, 15(3), 328-339.
- Lindegaard, S. (2011). Fast, open and global. The future of innovation. In *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field* (ed. Sloane, P.), Kogan Page Limited, 2011, ss. 160–163.
- Pohjakallio P. ve Erkinheimo P. (2011). The Power of Open Collaboration in Connecting People. In *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field* (ed. Sloane, P.), Kogan Page Limited, 164–169.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.

- Prahalad, C.K.ve Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos.
- Qiu, Y., ve Fan, Y. (2013). Rethinking global innovation strategy: emerging market perspectives. *Business and Management research*, 2(3), 33-41.
- Rabino, S. (2015). The bottom of the pyramid: an integrative approach. *International Journal of Emerging Markets*, 10(1), 2-15.
- Radojević, N., ve Peerally, J. A. (2013). Reverse innovation and the bottom of the pyramid proposition: new clothes for old garbs?, *Quality Innovation: Knowledge, Theory, and Practices: Knowledge, Theory, and Practices*, 32-52.
- Shan, J. ve Khan, M. A. (2014). Reverse innovation: A new paradigm of innovation Evidence from Chinese markets, *Bio Technology An Indian Journal*, 10(5), 8400-8409.
- Simula, H., Hossain, M., ve Halme, M. (2015). Frugal and reverse innovations—Quo Vadis?., *Current Science*, 109(9), 1567-1572.
- Sinha, R. (2013). Reverse Innovation: A gift from developing economy to developed economy, *Business Perspectives and Research*, 2(1), 69-78.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., ve Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.
- <http://www.bworldonline.com/content.php?section=Opinion&title=is-&145reverse-innovation&8217-the-way-to-go&cid=64364> (27.02.2018).
- <https://qrius.com/logitech-and-the-mouse-that-roared> (26.02.2018).
- <https://hbr.org/2009/10/how-ge-does-reverse-innovation.html> (20.02.2018).

2

THE IMPORTANCE OF INFORMATION MANAGEMENT AND PROCESSES

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

Muhammed Ardiç (Artvin Çoruh University)¹, Berkant Dulkadir (Adıyaman University)²

Abstract

He continues to develop policies that will not quickly cross the borders of the world. Employees and employees have ensured that communication is successful. They accomplished your business and found the business methods and differences you made with our managers and workers. In today's vibrant economies, it is beneficial to bring the business in the best possible way. The person who will govern by analyzing the information is again humorous. It ensures quick and accurate decision making. Ensuring that information is managed in the right way is to provide superiority and cost advantage. In this study, the basic concepts of the management of knowledge and Information is Data, information and concepts and are defined; Information management with the features, benefits, information management the management of the elements affecting the structure of the Organization, employees, focused on technology and intellectual capital. Continuation of study is information management refers to the process of sharing Information by using and storing the production emphasized.

Key Words: Information, Business, Process, Technology, Management

1. Bilgi ve Bilgi ile İlgili Temel Kavramlar

Bilgi, örgütlerin etkinliğini artırarak rekabet üstünlüğüne kavuşmasını sağlayan, örgütleri diğer örgütlerden ayrıcalıklı kılan büyük bir güç olarak tanımlanabilir. Ancak örgütsel bilginin ve entelektüel varlıkların; maliyetlerin azaltılması, çevrim hızının artırılması ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında azami düzeyde yararlanılmasının ise rekabeti şekillendirmeye başladığı 1990' lı yıllardan bu yana, sadece bilgi sahibi olmanın da yeterli olmadığı kendini belirgin bir şekilde belli etmiştir. Bilginin tanımlanması, işlenmesi ve kullanılması için eş zamanlı ve destekleyici çabalara duyulan ihtiyaç artmıştır. Bilginin en temel yapıtaşı olan "veri", tek başına anlamlı bir şey ifade etmemektedir. Değişik veriler kendi aralarında anlamlı bir ilişki içinde kullanıldığında ortaya bir enformasyon çıkmakta ve bu enformasyonun bilgi niteliği kazanması, o enformasyonun birey ya da işletme için bir anlam ve değer taşımasıyla mümkün olmaktadır. Bir enformasyonun bilgi değeri taşıması için genel kabul görüp ve kanıtlanabilir olması gerekir. (Akkoç, 2008:3). Bilgi, akıl tarafından üretilen bir anlam olup bir anlam yüklenmediğinde, enformasyon veya veri niteliği taşımaktadır. Enformasyonun yaşam bulup bilgi haline gelmesi sadece anlam aracılığı ile olmakta olup bu nedenle, enformasyon ve bilgi arasındaki ayırım kullanıcının bakış açısına dayanır (Onat, 2010:4).

1 Yrd. Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi
(e-posta: ardic@artvin.edu.tr)

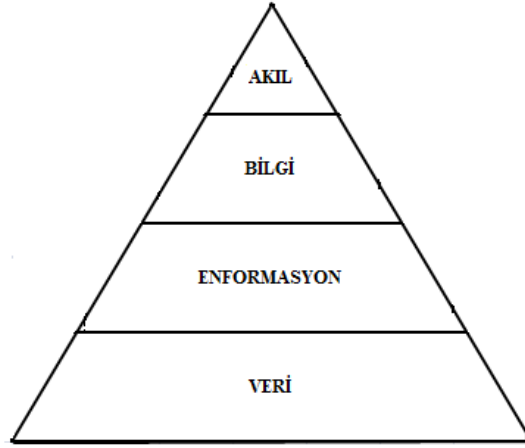
2 Öğr. Gör. Dr., Adıyaman Üniversitesi,
(e-posta: bdulkadir44@hotmail.com)

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

Muhammed Ardıç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

Bilgi yönetimini incelemeden önce bilgi kavramı ve temel özelliklerine bakmak yerinde olacaktır. Bu bağlamda, veri, enformasyon, bilgi, akıl kavramları ele almaktadır. Bilgi ile ilgili temel durumlar açıklanmakta, bilginin artan önemi incelenmekte, bilginin değer taşıması için sahip olması gereken özellikler sıralanmakta olup bilgi yönetimi ile ilgili diğer açıklamalar ele alınmaktadır (Baytekin, 2006:154). Bilginin hiyerarşik yapısı şekil 1’ de görülmektedir.

Şekil 1 Bilgi Hiyerarşisi



1.1. Bilgi

Güncel Türkçe sözlükte veri; olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi; toplanmış, değerlendirilmiş, yorumlanmış ve belli bir yöntem ile karar verme sürecini gerçekleştirmek için ilgili kişilere iletilmiş, belirli bir hedef doğrultusunda gerçekleşen, yarar sağlayacak bir şekile dönüştürülmüş ve ilgili kullanıcıya yarar sağlayan veriler olarak’ da bilinmektedir. Bilgi çoğulculuğu, çeşitliliği, işletme içi etkileşimleri ve organizasyon faaliyetlerinin gözükmeyen arka planını oluşturmaktadır. Napolyon’a göre ise doğru bilgiyi doğru yer ve zamanda kullanmak savaşın onda dokuzunu kazanmak demektir (Bal, 2010:5).

Bilgi durgun bir yapıyı değilde sürekli kullanılan ve değişken dinamik bir süreci ifade etmektedir. (Blackler 1995: 1028-1029). Bilgi; sosyal olarak mantıklı bir düşünce ya da deneysel olarak bir sonuç sunan ve kullanıcılarına sistemli şekilde bir iletişim aracıyla ulaştırılan, düşüncelere ilişkin düzenli ifadeler sistemi olarak tanımlanabilir (Bell,1973: 175).

Bilgi değer kazanmış enformasyon olarak’ da tanımlanabilir. Bilgi, enformasyonun belirli bir amaç için bağlantılı olarak kullanılması ile ortaya çıkar (Yeniçeri & İnce, 2005).

- İşlerin sağlıklı yürütmesi için bilgiler doğru olmalıdır
- Bilgi işlenecek konu ile ilgili olmasız zaman ve maliyet kaybını önleyecektir
- Bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır
- Bilgi ihtiyaç duyulduğunda hemen ulaşılabilir olmalıdır
- Zamanında ulaşılmayan bilgi önemini kaybedip boşa zaman kaybı olabilmektedir

- Bilgiye yetki dahilinde ulaşılabilmelidir
- Bilgi kolay anlaşılabilir olmalıdır
- Kullanıcı bilgiye güvenmelidir
- Bilgi için harcanan maliyetin bir değeri olmalıdır

1.2. Veri

Veri (Data) kelimesi gerçek ya da başlangıç noktası anlamında gelen datum kelimesinin çoğul hali olup başlangıç noktası veya gerçek anlamına gelmektedir. Bir başka tanıma göre ise veri “tanımlanamayan ses, gürültü, yazı ve objeye veya gerçeklerin sembolik ifadesi” olarak tanımlanır. Veri değerlendirilmemiş iletiler ya da işlenmemiş bilgilerdir. Veriler bağımsız birimler olup sayılması çok güçtür, genellikle sayısal değerler olarak düşünülmesine karşın, insanların ve makinelerin sayısal olmayan algılarını ve gözlemlerini içerecek şekilde tasarlanabilmektedir (Yiğit, 2004:16).

Veri, olaylara ilişkin değişmeyen gerçekler olup tek başına bir anlam ifade etmediği için herhangi bir taraftan olduğu değerlendirilemez. İnsan beyni tüm gün boyunca öğrendiği verileri bazı zihinsel süreçlerden geçirerek değerlendirip edip belirli bir kalıba sokmaktadır. Beynimizin edindiği Edindiğimiz tek bir verinin insan beyninde yer edinebilmesi yine zihnimizdeki başka bir anlam kazanmış veriler ile ilişkilendirilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı veri, anlamlı bir diğer veri ile ilişkilendirilmeden kendi başına anlaşılması pek’ de mümkün olmayan değişmeyen gerçekler olarak tanımlanabilir. Gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu olarak bilginin üretilip değerlendirileceği bir hammadde gibi düşünülebilir. Verilerin sadece sayısal değil sözel olarak değerlendirilebilen unsurlar olarak bilinmesi gerekir. Sadece yapılan çeşitli deneylerle elde edilen veya gözlemlerin bir sonucu olan, sözel değerlerde veri olarak değerlendirilebilir. Veriler bilgiye dönüştürülerek yönetici yada karar vericilerin ihtiyacını karşılayacak diye bir kural bulunmamaktadır. Bu nedenden karar verme süreci çerçevesinde bilgi fazlasıyla önem taşımaktadır. Bilgi dönüşümünün düşük olduğu işletmelerde karar alma ve yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme gibi fonksiyonlar etkili ve zamanında olamamakta ve işletmeyi etkilemektedir. Bu şekilde yönetimin devam ettiği işletmeler giderek hantal bir yapıya sahip olmakta ve karar verme sürecinde işleme hale gelmekte ve sorunlar kendini göstermektedir. İşletmeler bünyelerinde bulundurdukları çalışanların bilgi ve becerilerinde yararlanmak ve işletme verimliliğini artırmak için büyük miktarda paralar ve ciddi zaman harcamak zorundadırlar. İşletmede çalışanlar ise; üretim/hizmet konusunda değişik yerlerden değişik bilgileri alıp başka birimler ile ilişkilendirip gerek duydukları bilgiye sahip olmakta ve bu şekilde kendilerini geliştirerek çalışmaya devam etmektedir (Koçoğlu, 2010:93-94).

1.3. Enformasyon

Belirlenen amaçlar doğrultusunda verilerin anlamlı olarak düzenli hale getirilmesine enformasyon denmektedir. “Verilerin anlam taşıyacak biçimde işlem görmüş olan şeklidir. İletilmeye, anlaşılmaya ve kullanılmaya yetenekli veriler topluluğudur. Özünü işlenmemiş verilere anlam kazandırmak oluşturur. Olguların, olayların ve kavramların değişik yollarla ve hem dijital ve hem de analog sistemlerde ve her tür ortam üzerinde ve formatta temsilini kapsar. Bizim ne bildiğimizi anlatmak için kullandığımız sözlü yazılı, grafik ve beden dili mesajları enformasyon”u oluşturur (Üzüm, 2009:31-32). Enformasyon verilerden farklı olarak, bir anlam içerir ve bir hedefe yönelik olarak oluşturulmuştur. Bunu bulan kişi ise ona bir anlam kattığında veri, enformasyona dönüşmektedir (Davenport ve Prusak, 2001, 25).

1.4. Akıl

Akıl; bütünleştirilmiş bilgi yada yararlı enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Bilgiyi bir alandan başka bir alana taşıyabilme ve ondan yararlanabilme yeteneğine sahip olmaktır. Akıl esasen kişisel bir kimya olup, bilginin sindirilmesi ve değerlendirilerek beyinde tutulmasıdır (Barutçugil, 2002 : 60). Bilgi doğru yer, zaman ve doğru şekilde kullanılmazsa önemini kaybetmektedir. Bu sebepten dolayı akıl bilginin yanı sıra derin bir sezgi, kavrama, hissiyat ve iradenin bir araya gelmesiyle elde edilmektedir. Bilgi sahibi olmak, yani bilmek şüphesiz önemli olmakla birlikte, ancak daha önemlisi bilginin düşüncelere, davranışlara yansımaları ve hayat' da uygulamaya geçirilmesidir. Kişi bilgisini geliştirdikçe bu tekamül o kişinin düşüncelerine, davranışlarına, iş yapış biçimine, hal ve hareketlerine etki etmelidir. Bu durum fertler için böyle olduğu gibi organizasyonlar içinde böyle olmaktadır. Kuruluşların bilgiyi etkili biçimde yönetebilmeleri ve bilgiye yaptıkları yatırımın karşılığını alabilmeleri ancak o bilgiyi hayat' da uygulamaya geçirmeleri ve doğru yer, zaman ve doğru biçimde kullanmaları ile mümkün olmaktadır (Sarıtaş, 2010 : 10).

2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, ilk zamanlarda büyük işletmelerin tercih ettiği bir sistem iken artık günümüzde küçük, büyük ve orta büyüklükteki tüm işletmelerin vazgeçemeyeceği bir yönetim sistemi durumuna geldi. Bilgi yönetiminin aslına bakıldığında yeni olmadığı gözlenebilecek bir gerçektir. Çünkü işletmeler için bilgi işletmenin var oluş nedenlerinin en önünde gelebilir. İşletmenin yararı için kullanılmayan bilgi anlam ifade etmez ve bunun için harcanan zaman israf edilmiştir. Bu nedenle işletme yöneticileri bilgiyi gerektiği zamanda gerektiği yerde kullanarak işletme görevlerinin yerine getirilmesi, bilgilerin ilgili kişilere aktarılması, geliştirilmesi gibi ortamı hazırlayarak işletme için kullanılmalıdır. Rekabet anlamında ciddi avantajlar sağlayacağı bilinen bir gerçektir.

2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bilgi yönetimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, mevcut uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren, işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili bütünlük ve sistematik bir yaklaşımdır. Bilgi yönetimi işletmede karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır. Bilgi yönetimi, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan bir süreçtir. Bu amaç açısından bilgi yönetimi, örgütlerin rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için bilginin etkin bir biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji veya süreçler olarak da tanımlanabilir. Tanımlamalara dayalı olarak bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve bu nedenle aşamalara ve boyutlara sahip olduğu söylenebilir. Bu sürecin birden fazla yaklaşımı, farklı yapısı ve mimarisi vardır. Diğer yandan bilgi yönetimi, belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşmayı sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans sonuçlarına sahip olması gerekir. Bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmalarını da içerir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çakar, 2010; Dur, 2010; Yıldız, 2010 : 73-74).

- Bilgiyi paylaşmanın değerini artırmak suretiyle birimler arasındaki iletişimi güçlendirmek
- Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlayarak kaliteyi yükseltmek
- Çalışanlara yenilik ve icatları teşvik etmek
- İşletmede rekabet gücünün artırılmasına fayda sağlamak
- Karar alma mekanizmasını güçlendirip zaman israfını önlemek
- Çalışanlara müşteri bilincini yerleştirmek
- Bilginin en uygun şekilde saklanmasını sağlayıp paylaşmak

Günümüz adını bilmeden almış olup bunun kazandırdığı değer herkesçe anlaşılabilir algılanmasından sonra işletmedeki yöneticiler bilgiyi elde etmek ve bunun en uygun şekilde yönetmek o kadar önemlidir. Teknolojik gelişmeler bilgiyi elde etme, depolama, saklama, sınıflandırma ve istenilen zamanda kullanıma sunma bakımından büyük faydalar sağlamıştır. Bu yapının işlerlik kazanması ve işletmeler için bir anlam ifade etmesi ise yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda ne kadar başarılı oldukları ile orantılıdır. Bilgi Yönetimi, işletmenin sahip olduğu veya işletmenin dışarıdan sağladığı verileri anlamlı bir şekilde sınıflandırma, analiz etme, yorumlama ve işletme süreçlerine dahil etme eylemi olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi, bir işletmenin misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde uygulamak için bilgiyi kontrol altına almak faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Demirel, 2008; Seçkin, 2008 : 108). Sanayi çağından bilgi çağına doğru gelişen dönüşüm ile beraber, yöneticiler işletmenin işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek zorunda kalmalarının ardından bilgi yönetimi konusu gelişerek önem kazanmıştır. İşletmenin işlevlerden biri olan bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri aracılığıyla karar verme sürecine ve diğer stratejik amaçlara önemli faydalar sağlamıştır. Bilgi yönetiminde 4 temel aşamadan söz edilebilir (Arslan, 2011 : 22-23).

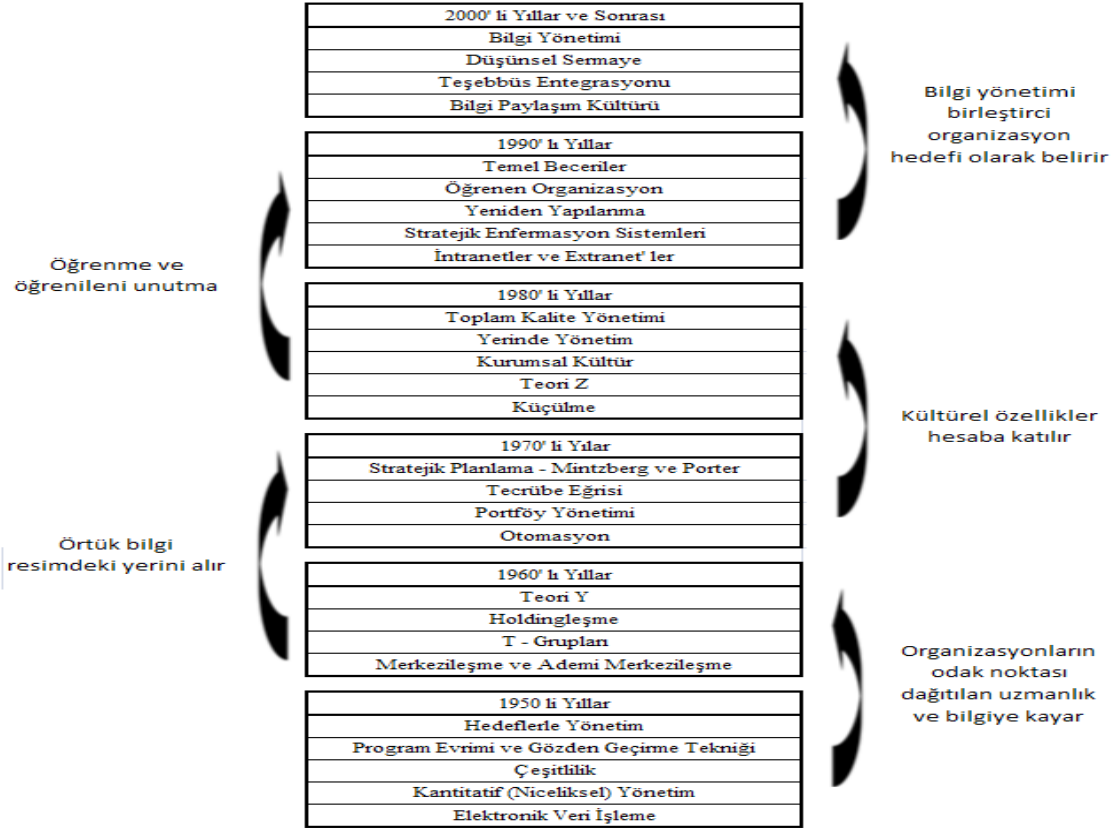
- Katma değeri artırmak için bilgi kullanımını sürekli gözden geçirmek
- Bir işletmenin hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için araştırma yapmak
- Bilginin işletmeye nasıl değer katabileceğini analiz etmek ve araştırmak
- Daha iyi kullanma ve fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir

Bu bilgilerden hareketle özetlenecek olursa bilgi yönetiminin mevcut yönetim yaklaşımları içindeki oluşumu ve tarihsel gelişimini gösteren aşağıdaki şekil de dikkate alınarak denilebilir ki; organizasyonların gelişim serüvenine bakıldığında görülmektedir ki, çeşitli dönemlerde farklı türden yönetsel yaklaşımlar benimsense de günümüzde en çok önem verilen ve en güncel olan yönetim modeli bilgi yönetimidir. Bilgi yönetiminin artan önemi şekil 2' de görülmektedir.

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

Muhammed Ardiç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

Şekil 2. Bilgi Yönetiminin Artan Önemi



2.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetimi, gerek kullandığı teknolojiler gerekse işlevleri bakımından diğer yönetim yaklaşımlarından farklılık gösterir. Her yönetimin kendine özgü özellikleri olduğu gibi bu kapsamda bilgi yönetiminin de kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. (Akoç, 2008 : 64-65). Bilgi yönetiminin yapılan tanım ve amaçları ayrıntılı olarak ele alınan bilgi yönetiminin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Atılğan, 2009 : 207).

- Bilgi yönetiminin konusunu işletmeye ait örtük bilgiyi açık bilgi, dış bilgi ve iç bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturmaktadır. Temeli ise bilgiyi üretken kılmak olup, entelektüel sermayenin işletme içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktadır
- Bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, organizasyon, finans, psikoloji, sistem analizi, sosyoloji, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arasında bir faaliyet topluluğu oluşturmaktadır
- Bilgi yönetimi sürekli bir uygulama olup her işletmenin ve işletmede çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulup ve gözden geçirilmektedir.

- Bilginin üstü kapalı olmaktan çıkıp açığa çıkarılmasını sağlayarak, işletme için önemli ve kritik olan bilginin işletme dışına çıkmasını önler .

2.3. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi işletmelere rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürülebilir hale getirmek için en önemli kaynaklardır. İşletmeler bilgi temelinde rekabet etmekte olup ürünler ve hizmetler çok önemli bilgi bileşenleri ile beraber gittikçe daha çok değer kazanmaktadır. İşletmelerin pazarlarda artan rekabeti karşılamaları ve başarılı olup bunu devam ettirebilmeleri kaliteli bilgilere bağlıdır. (Erdoğan, 2005; İpçioğlu, 2005 : 13). Günümüzde birçok işletme bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde başarılı sonuçlar elde etmiştir ve etmektedir. Bu sonuçlar bilgi yönetimi uygulamalarının işletmeye yararlarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı yararları süreç ve işletme sonuçları olmak üzere iki temel gruba ayırmakta ve bu değişkenleri de şu şekilde sıralamıştır (Eskiler, 2009 : 18).

2.4. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar

Bilgi yönetimi konusunda yapılan araştırmalarda gerek literatürde, başarılı bir bilgi yönetimi için kritik faktörlerin başında; örgüt yapısı, bilgi paylaşımına açık kurum kültürü, bilgi ve iletişim altyapısı, çalışanların yetkilendirilmesi ve çalışanların bilgi yönetimine katılması başlıca unsurlardandır. Ayrıca bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin katılımının ve desteğinin olması da göz ardı edilmemelidir (Karakoçak, 2007 : 71). Bilgi yönetimini etkileyen unsurlar incelendiğinde birden çok unsur bulunmaktadır. Bu çalışmamızda bunlar arasından temel unsur olarak örgüt yapısı, yönetim, çalışanlar, entelektüel teknoloji ve sermaye üzerinde duracağız.

2.4.1. Örgüt Yapısı

İşletmenin belirlenen amaçlara ulaşmak için bir sistem kurması gerekmektedir. Bu ise örgütler tarafından sağlanmaktadır. Yönetici bilgi yetenek ve becerilerini belirlediği amaçlar doğrultusunda uygularsa içinde bulunduğu ortamdan hem etkilenecek hem de ortamı etkileyecek ve bu sebeple yönetim uygulamasının etkin olması için uygun bir örgüt yapısının bulunması gerekmektedir. Örgüt yapısı ile ilgili bilgi gereksinimleri bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bunu bir benzetim yolu ile örnek ile açıklayacak olursak örgütü insan vücudu bilgiyi de sinir sistemi olarak görebiliriz. Sistem ise insan vücudu gibi olan bu yapıda bu yapıda bilgi akışını sağlamaktadır (Şahin, 2006 : 80).

Örgütteki bilgi yönetim yapısının birçok boyutu bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki örgütsel yapılar çalışanlar arasında etkileşimi teşvik edebilir. Bu etkili bilgi yönetiminde ciddi derecede önemli olarak görülen bir durumdur. Yapılar, örgütün sürekli değişen çevresine adaptasyonunu sağlamak için örgüte esneklik vermenin yanı sıra bu tür etkileşimlerin teşvik edilmesi için esnek olması gerekir. Örgütsel yapının yanında teşvik sistemleri de bilgi yaratmasını teşvik etmek ve aktiviteleri paylaşmak için önem taşımaktadır. Örgütsel yapı teknolojik mimariyi etkilemede önemlidir. Örgüt içindeki bireysel fonksiyonları ve birimleri mantık çerçevesinde açıklamayı amaçlayan yapısal elementler, örgüt içi sınırlarda sürekli beklenmeyen işbirliği ve bilgi paylaşımı sonuçlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Örneğin yer, bölüm ve işlevlerin bilgiyi sakladıkları için ödüllendirildiği bireysel davranışları teşvik eden yapılar, örgütte etkin bir bilgi yönetimi sağlayabilir. Aslında işlevsel bir alanda bilgi paylaşımının iyileşmesi, örgütteki bilgi paylaşımını da iyileştirmektedir. Daha geniş olarak düşünülecek olursa, örgütteki bilgi paylaşımının iyileşmesi, bir kaynak zincirinde paylaşımını iyileştirebilir. Esasında örgütsel yapıların esnek olarak tasarlanmaları önemlidir,

böylece bu yapılar örgüt içinde ve kaynak zincirindeki sınır ötelelerinde paylaşımı ve işbirliğini teşvik eder (Dur, 2008 : 16-17).

2.4.2. Yönetim

Bilgi yönetim çalışmalarının başlatılması, çalışanların sisteme katılımı, bilgi üretimi ve paylaşımı konusunda teşvik edilmesi ve özendirilmesi yönetimin bakış açısına bağlıdır. İşletmelerde bilgi yönetimine özen gösterilip bilgi yönetim ekipleri kurulması çalışanlara işletmenin bilgi yönetimine verdiği önemi gösterir. Çalışanların desteğini de alan bilgi yönetim yapısı oluşumunda en büyük rol yönetime düşmektedir (Öztürk, 2009 : 86).

Yönetimin desteği, değişime yönelik bilgi projelerinde vazgeçilmez bir durumdur. Bilgi temelli ekonomide ayakta kalmak, çok yönlü rekabete en mükemmel karşılığı verebilmekten başka bir şey değildir. Yönetici bilgisi artık örgütlere veri tabanları veya intranetler almanın ötesinde bir anlam taşır. Yönetim, aktif çalışmayla know-how, karar, sezgi ve deneyimi yükseltip, örgüte gerek içinde gerek dışında değer katmak veya yaratmak anlamını taşır. Bunun için yeni bilgi yaratarak üretim sürecinde ustalık kazandırmak ve rekabeti arttırmak; erişilmez kabul edilen bilgilere ulaşarak kararların etkinliğini artırarak karar almada bilgi sınırlarını zorlamak; ürün, hizmet ve süreçlere bütünleşmiş bilgiyi kullanarak müşterilere ek bir değer verilmesi suretiyle bilgiyi ürünle bütünleştirmek; ödüllendirme, tevsik, bilgi paylaşıcı kültür asılamak ve saygı yöntemlerini kullanarak bilgi düzeyini yükseltmek; var olan bilgiyi diğer yöneticiler, bütün bölümler ve örgüt birimlerine aktarmak; rekabetçi zekâyı geliştirmek için rakiplerden ve diğer kaynaklardan değerli bilgilerin toplanması ve son olarak is takiplerini desteklemek için yönetici stratejisi geliştirmek gerekir. Bilgi yönetimi uygulamalarında örgüt içi bilgi paylaşımının gereğince yürütülebilmesi için bilgi yönetiminin yöneticiler tarafından bir örgüt stratejisi olarak kabul edilmesi; örgüt içinde bilgi üretimini, depolamasını, erişimini, paylaşımını ve kullanımını resmi veya gayri resmi olarak sağlayacak teknolojik altyapının oluşturulması ve en önemli olarak, örgüt içi bilgi paylaşımını özendirecek güven ortamını ve ödüllendirme sistemini kapsayan, demokratik ve her tur iletişime açık bir kültürün oluşturulması ve geliştirilmesi gereğinin kurum yönetimi tarafından inançla benimsenmesi kesinlikle gerekmektedir (Onat, 2010 : 31-32).

2.4.3. Çalışanlar

Bilgi çağında uzmanlık bilgisi ve özel yeteneklerin öncelikli duruma gelmesinden dolayı bilgi çalışanları arasında olağanüstü bir rekabet vardır. Bilgi çalışanları, bilgi üreticileri, bilgi ileticileri, bilgi taşıyıcıları, bilgi işlemcileri ve altyapı personeli geniş bir çalışanlar kümesini oluşturmaktadır. Bilgi çalışanları, bilgi üretme, depolama, toplama, iletme, analiz etme ve dağıtma gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bilgi çalışanları depoladıkları verileri işleyerek kurumun faydalanacağı işlenmiş ve kullanılabilir veriler haline getirirler. Dolayısıyla bir kurumun beyni vazifesindedir. Her türlü refleks ve strateji bunların ürettikleri bilgiler doğrultusunda gerçekleşir. Günümüzde bilgi üretimi ile birlikte örgütler küçülmeye gitmiş olup, çünkü bilgi çalışanları bilgi teknolojileri aracılığıyla geçmiş zamanlarda yüzlerce kişinin yapabileceği bilgi üretme ve değerlendirme işlemlerini kişiler tek başına yerine getirebilmektedir. Bilgi çalışanları bu görevin yanı sıra kurum kültürünün oluşması için çalışanlara öğretim görevini de üstlenmesi gerekir (Sel, 2009 : 33-34).

Bilgi yönetiminin temeli insan olup, İnsanlar bilgi, yeni fikirler, yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurmaktadır. İnsanlar çalıştıkları işyerinden ayrıldıklarında dahili, harici, biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantıları da dahil olmak üzere edindikleri bilgilerini de beraberinde götürmektedir. Bilgiden

yararlanma bir işbirliği süreci olup, hem işletme içindeki iş görenler arasında ve işletmeler arasında ki iş görenler bilgidен yararlanılması ve transferinde; bilgiye dayalı yaklaşımlar etkin işbirliği olmaksızın başarılı olamazlar. Yöneticiler, özellikle insan kaynaklarını yönetirken işletme içi durumlara yoğun olarak dikkatlerini vermesi gerekir. Çalışanların arasındaki cinsiyet, kültür, çalışma saatleri, performans, kariyer, kişisel tatminkârlık gibi konulardaki evrensel değişimler, yalnız iş yaşamında değil, fakat dünyadaki tüm toplumlar ve bireyler üzerinde önemli etkiler gösterdiği bir gerçektir (Öztürk, 2003 : 200).

2.4.4. Teknoloji

Bilgi yönetiminin en önemli faktörü olan veri ve bilginin çok hızlı ve doğru şekilde bir bilgi sistemi içinde hareketinin sağlanması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bilgi yönetimi, teknolojik olarak yeterince desteklenmediği ve geliştirilen teknik özellikler kullanılmadığı sürece, eskiyerek verimliliğini kaybetmeye başlayacaktır. Dolayısıyla işletmenin kendi bilgi yönetimini destekleyecek teknik özellikleri ve teknolojiyi tanıması, bilmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi özelliklerinin artması karar mekanizmalarına bu sistemin katkısını artırmaktadır. Teknoloji bilgi yönetimine bu açıdan destek teknik olarak ciddi değer sağlamaktadır (İlter, 2007 : 6-7).

Teknoloji, bilgi yönetimi uygulamalarının her aşamasının başarıyla gerçekleşmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir. Özellikle bilişim teknolojisi unsurlarından olan İnternet, İnternet, Extranet gibi bilgi yönetimi uygulamalarının en çok kullanılan teknolojik araçlardandır. Bilginin, İnternet, intranet ve Extranet ortamlarına aktarılması sonucunda bilgi daha hızlı yer değiştirebilir hale gelmiş ve bu ortam bilginin daha hızlı ve belirli bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamıştır. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gelişmesini sağlar. Teknolojik iletişim altyapısı, bilginin çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren uluslar arası örgütlerde oluşturulması, paylaşılması, aktarılması ve saklanması sürecinde en etkin araçlardan birisidir denilebilir. Teknoloji bir örgütün rekabet ve daha geniş ekonomik çevreye ilişkin bilgi üretmesine imkân tanımaktadır. Teknoloji örgütteki bireylerin işbirliği yapmasını sağlar, böylece önceden böyle bir etkileşimi engelleyebilecek yapısal ve coğrafik engeller ortadan kaldırılmış olur. Teknoloji örgüt içi ya da dışıyla ilgili olan yeni bilginin bulunmasına olanak tanımaktadır. Bilgi planının oluşturulması teknolojileri, örgüt içi bir bilgi kataloğu oluşturan bilgi kaynaklarını etkili bir biçimde kullanılmasına olanak tanır ve bilgi uygulama teknolojileri bir örgütün mevcut bilgilerini kullanmasını sağlamaktadır. Örgütler bilgi teknolojileri aracılığıyla rekabet avantajı sağlayarak daha güvenli bir ortamda gelişmelerini sürdürme olanağı bulmaktadırlar (Altunoğlu, 2014; Doğan, 2014 : 25-26).

2.4.5. Entelektüel Sermaye

En sade tanımı ile entelektüel sermaye; organizasyonun sahip olduğu ve organizasyon için “değer” haline dönüştürülebilecek tüm bilgilerdir denir (Edvinsson, 1996; Sullivan, 1996 : 359). Entelektüel sermayeyi soyut ve dinamik karakteri dolayısıyla tanımlamak güçtür. Dinamik olma özelliği işletmeler için rekabet etmede çok önemlidir. Faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın, bilgi toplumunda işletmeler için en temel kaynaklar soyut varlıklardan oluşur. Entelektüel varlıklar da diyebileceğimiz bu soyut varlıklar her işletme için rekabet edebilme güçlerini artırıcı önemli etkenler olmuşturlar. İşletme gurusu Peter Drucker tarafından entelektüel sermaye, pazar içerisinde rekabet avantajı sağlayarak işletmeye değer katan bir kaynak olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye hakkında, bilgi toplumunda işletmelere rekabet avantajı sağlayacak tek ve eşsiz faktördür diyenler olduğu gibi modern iş hayatında entelektüel varlıklarını yönetemeyen işletmeler ölmeye mahkûmdur diyenler de vardır (Görmüş, 2009 : 60-61).

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

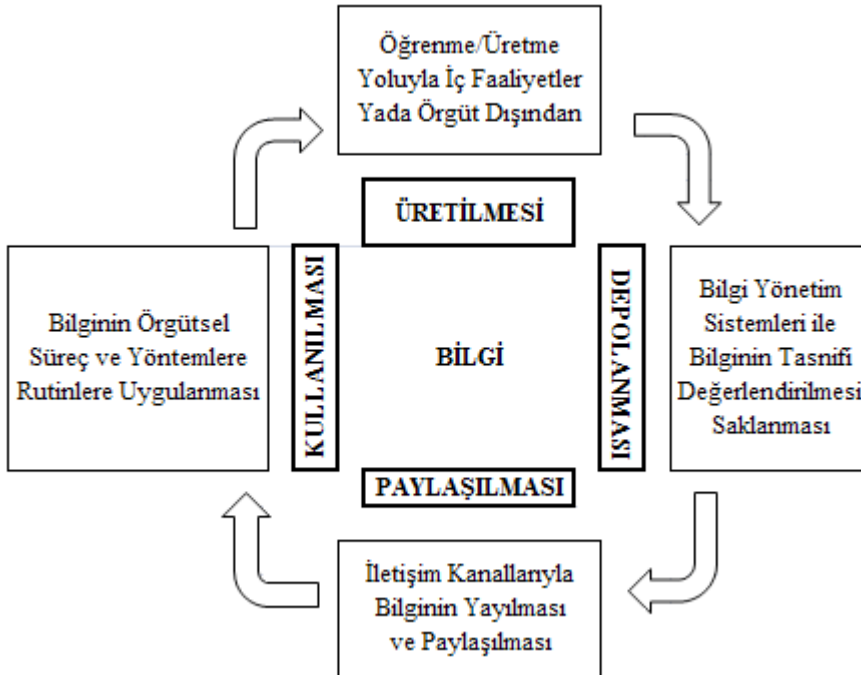
Muhammed Ardaç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

Birçok yazar entelektüel sermayeyi anlatmaya çalışırken dikkat çekici bir örnek kullanmaktadır. Menkul kıymetler borsalarında şirketlerin değerlerine göre hisse senetlerinin fiyatları belirlenmekte, ancak günümüzde özellikle hizmet sektöründeki işletmelere bakıldığında bilançolarındaki varlıkları ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Buradan yola çıkarak, 'entelektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır' ve 'entelektüel sermaye, işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır' şeklinde tanımlamak mümkün olmaktadır. Entelektüel sermaye 1990'lı yıllardan itibaren endüstriler için önemli bir güç haline gelmiş ve bunun iki önemli sebebi bulunmaktadır. Birincisi işletmeler için rekabetin yoğunlaşması diğeri ise gelişen bilgi teknolojilerinin işletme faaliyetlerinde vazgeçilmez hale gelmesi olup, ikincisi ise entelektüel sermaye yoğunlukla teknoloji endüstrilerinde vurgulanan bir kavram olmasına karşın, tüm endüstriler bu kavramdan etkilenmişlerdir (Koç, 2009 : 204).

3. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreci bilginin yaratılmasından bilginin kullanılmasına kadar birbirini takip eden bilginin yaratılması/ elde edilmesi, bilginin saklanması/organize edilmesi, bilginin yayılması/dağıtılması ve bilginin kullanılması/uygulanması gibi aşamalardan oluşmaktadır (Alavi, 1997:98). Bilgi yönetim sürecinin aşamaları şekil 3' de görülmektedir.

Şekil 3. Bilgi Yönetim Süreci



3.1. Bilginin Üretilmesi

Bilgi üretilmesi aşaması bilginin işlevsel biçimde tanımlanmasını, bilgi eksikliğinin belirlenmesini ve gerekli bilginin tedarik edilmesini ve geliştirilmesini içermektedir. Şirketler iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bunu bilgiye dönüştürürler. Bu bilgiyi kendi tecrübeleri,değerleri ve

kuralları ile birleştirerek harekete geçmektedirler. (Aygen, 2009; Türk, 2009; Yıldız, 2009 : 241). Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlamaya yönelik olup, bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma en yaygın olanlarıdır. Bilgi üretmek ve elde etmek, uyumlu çaba ve yüksek düzeyde deneyim gerektirir. Organizasyonlar geçmişteki ve hali hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni bilgilere tabi tutarak bilgi üretirler. İşletmeler çeşitli yollarla bilgi elde edebilmektedir. Bunlar; taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır (Bahar, 2011 : 54-55). İşletmeler yaptıkları üretim yada hizmet sürecine bağlı olarak bilgi üretmek zorunda olduğu kaçınılmazdır. Bilgi üretiminde işletmeler; makine, insan, üretim, pazarlama gibi birçok işletme unsurundan bilgi üretirler. Bilginin üretimi ise işletmenin günlük, haftalık, aylık, yıllık yada işletmenin kendine göre oluşturacağı bir sisteme göre değişmektedir.

3.2. Bilginin Paylaşılması

Bilginin işletme içerisinde paylaşarak dağıtımının en uygun şekilde yapılabilmesi için yüksek güven ortamı gerekmektedir. İletişim kanallarını açarak genişletmek, bilgiyi tek kişinin kontrolünden kurtararak genele yaymak ve bu tür faaliyetleri destekleyen teknolojilere yatırım yapmak ve gelişen teknolojiyi takip etmek yönetim süreçlerinde yeni yöntemler olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. İşletmeler genelindeki değişimler için bilinen en etkili ve hızlı araç, deneyimli yöneticilerin bilgi paylaşımı zorunluluğu ile ortaya çıkan bu yeni yaklaşımdır. Yapısal olarak ise işletme içerisinde oluşturulması ve bunun finansal olarak desteklenmesi gerektiğidir (Doğan, 2009; Kılıç, 2009 : 100). İşletmelerin sürekliliği için hangi bilginin, nasıl, nerede, nasıl ve ne kadar paylaşılacağı ciddi derece önem taşımaktadır. Bilgiye sahip olmanın çok ayrıcalıklı bir güce sahip olma anlamı taşıması nedeniyle paylaşımının da bu gücün kaybetmesi veya artırılmasına neden olacağı söylenebilir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı konusunda öne çıkan konular bilgi paylaşımının ne olduğu ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin neler olduğudur (Selvi, 2012 : 205).

3.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin kullanılması organizasyonlarda bilgi yönetimi süreciyle ulaşılmak istenen son noktayı ifade etmektedir. Bilgi kanalı oluşturma ve bilgi paylaşımı unsurlarında olduğu gibi bu adım da büyük ölçüde işletmenin bilgi yönetimi anlayışına ya da kültürüne bağlı olarak gelişmektedir. Çalışan kişiler bilgiden yararlanma konusunda özellikle yöneticiler tarafından teşvik ve motive edilmelidir (Odabaş, 2006 : 9).

Bilgiyi kullanma üç farklı yönemle gerçekleşmektedir. Bunların ilk i olan ise Örtük bilgi olarak kullanılan yöntemdir. Burada uzman olan kişiler, örtük bilgilerini uzman olmayan kişilere bilgi vererek kullanmaktadırlar. Böylece birbirleri arasında uyum yöntemi oluşturarak işletmenin verimliliğe ve dolayısıyla etkililiğe katkıda sağlamaktadırlar. Bilgi kullanımının ikinci yöntemi ise, işletmenin rutin olarak giden işlerine işaret etmektedir. Burada bilgiyi kullanan kişi uzmanlığa dayalı bilgilerini işletmenin çıkarları için göreve dönük olarak en yüksek performans ve yönetim fonksiyonları ile işletme çalışanları ile etkileşim süreçleri içinde kullanırlar. Son olarak ise bilgi kullanım yöntemi ise, işletme içerisinde oluşturulan gruplar ile gerçekleşmektedir. Gruplar arasında kullanılan bilgi ise işletme içindeki görev belirsizliği ve karmaşıklığını önlemektedir (Sağsan, 2006 : 37).

3.4. Bilginin Depolanması

İşletmelerde bilginin depolanması işletmenin gelecekte alacağı kararlar açısından ve stratejisi açısından çok önem taşımaktadır. Açık bilginin sıralanma kolaylığı, örtülü bilginin ise sıralanma zorluğunun olması her iki bilgi

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

Muhammed Ardaç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

türünün saklanması yani depolanması noktasında ortaya çıkmaktadır. Açık bilgilerden gerçekten örgüt için önemli olanları çeşitli veri tabanları ve dosyalar içerisinde saklanırken, örtülü bilgi yapısı ve özellikleri nedeni ile kolay bir biçimde depolanmamaktadır. Bu durum özellikle işten ayrılmalar noktasında çalışanların bilgilerini beraberlerinde götürmeleri sonucunu doğurmakta ve bu durum örgüt için birçok noktada sorun yaşanmasını beraberinde getirir. O yüzden örgütler örtülü bilgiyi açık bilgiye mümkün oldu_unca çevirip depolamayı veya örtülü bilginin çalışan diğer kişiler ile paylaşılmasını saklayarak bu bilginin diğer insanlara da mal edilmesi için her türlü çaba içerisine girmektedir. Bilginin depolanması çalışmalarını çerçevesinde özellikle üzerinde durulması gereken kavramlardan biri organizasyonun hafızasıdır. Organizasyon hafızası, bilginin gelecekte kullanımı için insanlar ve teknolojik yapılanmalarda gerektiğinde kullanılmak üzere saklanması amacı ile kurulan sistemlerdir. Kurumlara geçmiş hatırlatan, bir takım değerler ve gelenekler ile birlikte kullanılan süreçleri akılda tutan bir hafıza stratejik açıdan da örgüte yarar getiren bir yapıdır (Baytekin, 2006 : 232-233).

Kaynaklar

- Akkoç, H. (2008). Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Alavi, M. (1997). Knowledge Management and Knowledge Management Systems, December, <http://www.rhs-mith.umd.edu/is/malavi/icis-97KMS/sld018.htm>, 12.05.2016.
- Arslan, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Atak, M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13.(2), 155-176.
- Atılğan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, Türk Kütüphaneciliği, 23,(1). 201-212.
- Altunoğlu, A. E. ve Doğan, B. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri”, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi, Hakemli, Süreli Bilimsel Dergi, 5.(1), 21-37.
- Bahar, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller, İşletme Araştırmaları Dergisi, 3.(2), 51-68.
- Bal, V. (2010). Bilgi Sistemlerinden Sağlık İşletmeleri Performansına Etkilerinin Veri Zarflama Analizi ile Ölçümü: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Barutcuğil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, İstanbul Kariyer Yayıncılık.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, Organization Studies, 16,(6). 1021-1046.

- Baytekin, E. P. (2006). Bir Halkla İlişkiler Görevi Olarak Örgütsel Verimliliğin Artırılmasında Bilgi Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.
- Çakar, D.N., Yıldız, S., Dur, S. (2010). Bilgi yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 10,(1). 71-93.
- Davenport, H. Theatre, P. L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi (Birinci Baskı)*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4.(8), 107-122.
- Dur, S. (2008). Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Doğan, S. Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14.(2), 87-111.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing A Modelvfor Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, 14,(4). 356-364.
- Eskiler, E. (2009). Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, Eskişehir
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11,(1).57-75.
- İlter, H. K. (2007). Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11.(2), 1-20.
- İpçioğlu, İ. Ve Erdoğan, B.Z. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5.(2), 89-112.
- Koç, Hakan (2009). Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması, *Kamu – İş Dergisi*, 10.(3), 201-207.
- Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı : Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Odabaş, H. (2006). Bilgi Yönetimi. Ankara:Referans Yayıncılık.

BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE SÜREÇLERİ

Muhammed Ardaç (Artvin Çoruh University), Berkant Dulkadir (Adıyaman University)

- Onat, A. (2010). Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Bilim Dalı, İstanbul.
- Sağsan, M. (2006). Bilgi Yönetimi Süreçleri İçin Yeni Bir Yaşam Döngüsü Modeli, ÜNAK'06: Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, 12 Ekim – Ankara.
- Sarıtaş, İ. (2010). Bilgi Yönetimi ve E – Devlet Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı, Ankara.
- Sel, C. (2008). Emniyet Teşkilatında Bilgi Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Selvi, Ö. (2012). Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1.(12),191-214.
- Şahin, A. (2006). Yönetim Bilgi Sistemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Türk, D., Aygen, F., Yıldız, Ş. (2009). Muhasebe Departmanlarında Bilgi Yönetimi -Sakarya Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (44), 236-250.
- Öztürk, K. İ. (2009). Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, M. (2003). Hastane İşletmeciliğinde Bilgi Yönetiminin Verimliliğe Katkıları, ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu, 25 Eylül – Ankara.
- Üzüm, S. (2009). Resmi İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Bilgi Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Öğretim ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yeniçeri Ö, İnce M. (2005). Bilgi Yönetimi Stratejileri ve Girişimcilik. İstanbul, Kültür Sanat Yayınları.
- Yalçınkaya, Y. (2003). Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yiğit, İ. (2004). Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

3

THE EFFECTS OF CRM PRACTICES ON FINANCIAL PERFORMANCE FROM AN INNOVATIVE PERSPECTIVE

Ayça Tükel Ergün¹, Azize Şahin (İstanbul University)², Ayşe Günsel (Kocaeli University)³

Abstract

An effective customer relationship management (CRM) strategy, which adapts to changing customer demands and technology in terms of innovativeness, has become one of the most prevalent competitive tools of companies. Firms can obtain greater profitability from their CRM activities in a more innovative manner through a fitting organizational climate. The relevant literature particularly emphasizes the importance of an innovative climate positively influence information processing in general, for CRM practices in particular. In this paper, the effects of CRM applications -in terms of internet service, customer support and market support functions- on financial performance are examined on a data gathered from 121 finance managers of 37 big retail companies. Moreover, the moderating role of innovative climate on the relationship between CRM practices and financial performance are also tested either. The findings show that internet service, customer support and market support functions have positive influences on financial performance while the results provide empirical evidence in support of the moderating role of innovative climate on the relationships between internet service function, customer support function and financial performance.

Keywords: CRM, Innovative Climate, Financial Performance.

1. Introduction

In today's customer-centered business landscape; increasing competition the rate of technological change, globalization-based markets have increased the need for up-to-date information (Beijerse, 1999). Firms have allocated greater resources for gathering more and more information, particularly concerning the customers (Call, 2005). Customer value is an important strategic tool for gaining and retaining customers. Creating superior customer value has become a major issue for both academicians and practitioners, in establishing and maintaining competitive advantage via driving customer relationship management (CRM) performance (Wang et al., 2004). At this point, CRM investments strategically arise in companies of all sizes over the last few years (Salmador and Bueno, 2007).

Why companies need CRM? Even if companies succeed in operational areas where there is no direct customer contact, every decision or step in business life starts with customer acquisition. CRM is a multidisciplinary concept: it involves developing strategies for all functions of the company such as sales, information systems, human resources, finance; not just for marketing (Romano and Fjermestad, 2002, 2003). Even though there are so many CRM practices and functions, the extant literature highlights internet service, customer support, and market support

1 Assoc. Prof., İstanbul, aycatukel@hotmail.com

2 Assist. Prof., İstanbul University, Business Administration Faculty, Marketing, 0533 520 5897, azize.sahin@istanbul.edu.tr.

3 Assoc. Prof., Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kocaeli, 0505 372 0811, ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr

functions emerge as the most common ones (Ngai, 2005). Internet support function represents a well-functioning CRM system that collects customer data in different medias between the customer and the company, including the company's website, telephone, face-to-face interviews, other marketing materials and social media. Customer support function is probably related to one of the important goals of CRM; is to increase its profits by knowing customers closely and understanding their consumption habits. And finally, the market support function emphasizes that the actions that companies plan to protect existing customers in the market that can be as profitable as new customers (Tan et al., 2002). Indeed all CRM functions` and practices` main goal is to increase firm performance through customer satisfaction (Ngai, 2005).

Accordingly, this paper aims to investigate the relationships between CRM functions and financial performance, in terms of service function, customer support function, and marketing support function, based on a data gathered from firms operating in retail industry Marmara region. Moreover, innovativeness is also another realm of today's business landscape. Even CRM is transforming into a more innovative manner just like e-CRM with the deployment of technology (Ortega et al., 2008) The nature of an organizational context has the potential to play an essential role to quicken and to strengthen information processing, which ultimately results with learning (Ekvall 1996). There are potentially different contexts (e.g., culture, structure, and climate) in organizations (Hellriegel and Slocum 1974). The extant literature chiefly highlights the importance of an innovative climate to positively influence CRM practices (Barczak et al., 2007). An innovative climate is one that encourages creativity, is risk reluctant, is open to try novel ways of doing things, and represents open communication among employees across any functions (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt, 2004; Siegel and Kaemmerer, 1978). Accordingly, this paper also examines the moderating role of an innovative climate on the relationship between CRM functions and financial performance. The rest of the paper is organized as follows. Section 2 provides a review of the relevant literature to establish a clear theoretical ground and describes the specific hypotheses for the research model. Section 3 presents the empirical results to test the assumptions. Section 4 concludes the paper.

2. Literature Review and Hypothesis Development

2.1. Customer Relationships Management

CRM is basically described as the total of customer-oriented activities that are applied to i)acquire, recognize, classify, evaluate customer related information ii)increase customer satisfaction, iii)gain customer loyalty and iv) ultimately increase firm profitability. Here CRM begins with the central assumption that firms should view their customers as manageable strategic assets of (Reimann et al., 2010). Based on this assumption, companies should try to understand changing customer requirements and demands; they should use CRM activities to match their products and services with the given customer demands with an effort of offering superior customer services.

Companies that can gather reliable and sufficient data about their customers; can create more beneficial customer relationships, and reduce operating costs, via using an effective CRM strategy. According to Kellen (2002), CRM is a bilateral win-win strategy that companies use to attract and retain their customers. Zablah et al. (2004) define CRM as the use of strategy, philosophy, skills and technological tools in customer relationships. In this vein, many research conducted on marketing (e.g., Krasnikov and Jayachandran 2008; Vorhies and Morgan 2005; Morgan et al. 2009; Vorhies et al. 2009) demonstrate that CRM-supported marketing activities are important components of firm performance. As the growing numbers of companies consider customer management with a portfolio management approach, the prominence of CRM on the company's financial performance is increasing (Hogan et

al., 2002). So recent studies suggest that more research should be done to assess the impact of marketing activities on firm performance in general, financial performance in particular (e.g., Rust et al., 2004). However, more studies should be done to understand the connection between CRM processes and firm performance (e.g., Boulding et al., 2005, Gupta et al., 2004). For example, research on customer stock appraisal suggests that the company's CRM capability is an important factor in encouraging positive returns on its marketing investments, therefore contributing to improve financial performance (Rust et al., 2000). Even though there are so many practices and functions associating the CRM with financial performance in the extant literature; internet service, customer support, and market support functions emerge as the most common ones (Ngai, 2005).

2.2. Internet Service Function

Today's customers are using social media applications (e.g., Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) to connect with peers. They also demand the same level of interactivity with their business equivalents either (Berthon et al., 2012). This change in customer expectations is challenging businesses to facilitate more customer-firm interaction by posing internet and social media tools (Andzulis et al., 2012, 2012; Trainor, 2012). A well-functioning CRM system collect customer data in different channels (contact points between the customer and the company), including the company's website, telephone, face-to-face interviews, other marketing materials and social media, so that they are easily accessible. CRM systems should also provide detailed information to customers about the customer's personal information, purchase history, and purchase preferences (Trainor et al., 2004). As a result; an effective CRM strategy no doubt should involve internet services either, in terms of e-CRM (Ngai, 2005).

Internet-based technological uses have created a new CRM definition: e-CRM. E-CRM is CRM with an additional focus on the use of Internet-based technologies (Ortega et al., 2008). E-CRM is the whole of the CRM activities carried out by the companies with the aim of finding customers, developing customer relations and continuity by using Internet-based technologies and social media (such as web sites, email, data capture, warehousing, etc.)(Lee-Kelley et al. (2003:241). E-CRM provides financial advantages in terms of cost savings, sales and profitability while enabling them to take the benefits of deepening the market awareness and customer relations in marketing activities (e.g. Jayachandran et al.,2005; Ab Hamid, 2005; Teng et al., 2007; Letaifa and Perrien, 2007; Morgan, 2007). Accordingly;

***H1:** Internet service function has a significant and positive impact on financial performance.*

2.3. Customer Support Function

Customer Support Function probably represents one of the important goals of CRM, is to increase its profits by knowing customers closely and understanding their consumption habits. At the same time, Customer Support Function characterizes a dynamic process aimed to shape the current and the future customer relationships rather than creating a sales-focused marketing strategy (Rudolp, 1999, see Tan and all 2002). Firms, operating in a customer-oriented way are more likely to succeed customer satisfaction, customer loyalty which ultimately leads to superior financial performance (Ngai, 2005). Accordingly;

***H2:** Customer support function has a significant and positive impact on financial performance*

2.4. Marketing Support Function

A well-functioning CRM strategy emphasizes the actions that companies implement to keep existing customers to be profitable as well as gaining new customers. CRM (Customer Relationship Management) system begins to produce high profits; more strategies have begun to be developed. One of the most important departments of the CRM system is undoubtedly marketing. How should companies use a CRM strategy to achieve success in their marketing activities? Marketing Support Function emphasizes the regulations on this long-term relationship in addition to the efforts improve the firm's abilities to access more information with the support of e-CRM systems (Xu and Walton, 2005). CRM system to be installed needs to instantly reflect customer information to marketing department so that Marketing Support Function process can be done completely with CRM support (Ngai, 2005).

Marketing Support Function contributes how companies acquire potential customers in their marketing activities. Potential customers can be gained with customer information that customers leave from each channel and reach instant notification. The customer can present personalized campaigns to the customer to receive additional shopping information on the contact information to be received while shopping, and this can be done without delay thanks to the instant notification of the CRM system (Ngai, 2005). While spending less effort on a budget, more customers can be gained. Besides, potential customers coming to online stores via E-CRM can be recalled in the same way (Reimann et al., 2010). Accordingly;

H3: Market support function has a significant and positive impact on financial performance

2.5. Moderating Effect: Innovative Climate

An innovative climate is one that encourages creativity, is not risk averse, is open to try new things, and demonstrates open communication among employees across functions and even organizational boundaries (Cooper et al., 2004; Siegel and Kaemmerer, 1978). Innovative climates can provide CIO's new ways to enhance the innovativeness and to increase the flexibility of their organizations (Susanj, 2000). According to West (1990, climates that are supportive of innovation, express expectations, approval of and practical support for attempts to launch new and better ways of doing work (West, 1990).

Identifying the factors that influence the derived benefits from CRM practices is crucial. The extant literature identifies an innovative climate to positively influence CRM (Barczak et al., 2007). In fact, an innovative climate associated with resource availability and support to innovation (Soriano, and Huarng, 2013), is considered to play a key role in knowledge sharing and learning (Armbrecht et al., 2001) For example employees that operate within an innovative climate are reported to be more likely to look for new and different ways to solve problems and to enhance productivity (Barczak et al., 2007). CRM practices involve a knowledge gathering, sharing and using new knowledge for achieving higher customer satisfaction (Berthon et al., 2012). Thus CRM innately requires such a climate to fully perform regarding internet services, customer support, and marketing support. Accordingly, we expect an innovative climate, enabling the knowledge sharing mechanisms to be more effective and employees to be more initiative, to increase the impact of the relationship between CRM practices and financial performance. Accordingly, we hypothesize as follows:

H4: Innovative climate moderates the relationship between CRM a) internet service function, b) customer support function, and c) market support function have significant and positive impacts on financial performance.

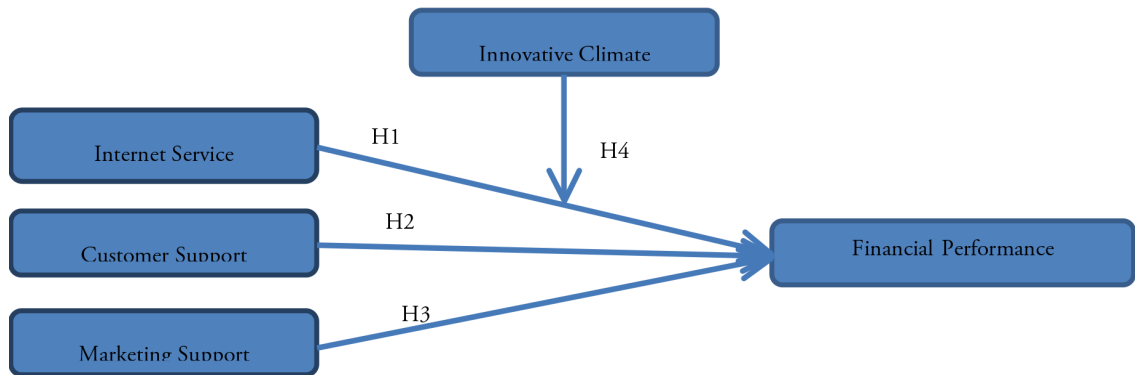


Figure 1. Conceptual Model

3. Methodology

3.1. Measures, Sample and Data Collection

The latent constructs are measured using multi-item scales on a five-point Likert scale ranging from ‘strongly disagree’ (1) to ‘strongly agree’ (5) from prior studies. Short explanations of each scale are as follows. In order to measure CRM, this study used three dimensions adopted from Wu and Lu (2012); that are: internet service function, customer support function, and marketing support function. For internet service function and customer support function dimensions, five questions are asked; while four questions are employed for marketing support function. Innovative Climate: Innovative climate is measured using eleven questions adopted from Amabile and Grysiewicz’s (1989) the Work Environment Inventory scales. Finally, five-question items adopted from Wu and Lu (2012) are employed to assess the financial.

The empirical analyses for the study are based on data from 37 big firms from retail industry operating in Marmara region. To empirically investigate the hypotheses, tools such as e-mail, letter and face to face interviews are used for gathering data from the owners, top-managers and middle managers. We obtained 127 surveys; then we discarded some of the surveys that are not suitable for our analyses. After the clarifying, our analyzable sample was comprised of 121 participants from 37 big retail companies. In our sample, the respondents were senior functional/department managers (72%), general managers (16%), and owners of the firm (12%). Of the 121 respondents, 39 (32%) were men, and 82 (68%) were women. The majority of the participants 97 (80%) are married and ranged in age from 35 to 45 years 101 (83%). Of the participants, %73 had university educations.

3.2. Measure Validity and Reliability

To more vigorously test the proposed model (see Fig. 1), partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed with SmartPLS 3.0 statistical program. To assess the psychometric properties of the measurement instruments, we estimated a null model with no structural relationships. We evaluated reliability by means of composite scale reliability (CR), Cronbach’s alpha, and average variance extracted (AVE). After dropping the problematic four items for all measures the PLS-based CR and Cronbach’s alpha are well above the cut-off

value of .70, and AVE exceeds the .50 cut-off value. As suggested by Fornell and Larcker (1981), the AVE for each construct was greater than the squared latent factor correlations between pairs of constructs (see Table 1). Also, we evaluated convergent validity by inspecting the standardized loadings of the measures on their respective constructs and found that all measures exhibit standardized loadings that exceed .60.

Table 1. Discriminant Validity and Reliability Indicators

No	Variables	1	2	3	4	5
1	ISF	1.000				
2	CSF	0.043	1.000			
3	MSF	0.568	0.230	1.000		
4	IC	0.448	0.560	0.512	1.000	
5	FP	0.577	0.388	0.553	0.550	1.000
	α	0.917	0.868	0.746	0.838	0.889
	CR	0.938	0.899	0.837	0.927	0.918
	A VE	0.752	0.643	0.567	0.680	0.693

Note 1: Diagonals show the square root of AVEs.

3.3. Hypothesis Testing

We used PLS path modeling which allows for explicit estimation of latent variable (LV) scores, to estimate the main effects in our model (see Figure 2). We used PLSsmart 2.0 and Bootstrapping resampling method to test their statistical significance. This procedure entailed generating 500 sub-samples of cases randomly selected, with replacement, from the original data. Path coefficients were then generated for each randomly selected subsample. T-statistics were calculated for all coefficients, based on their stability across the subsamples, indicating which links were statistically significant.

As shown in Table 2, the results illustrate that our hypotheses are largely confirmed. We find that all the CRM functions are positively and significantly related to financial performance. In a more detailed manner our findings show that internet service function ($\beta = .36, p < .01$), customer support function ($\beta = .21, p < .05$) and marketing support function ($\beta = .26, p < .01$), have positive effects on financial performance; supporting H1, H2 and H3. Next, our results demonstrated that innovative climate moderates the relationship between internet service function of CRM and financial performance ($\beta = .18, p < .05$) as well as the relationship between customer support function and financial performance ($\beta = .27, p < .01$). In other words the more innovative the organizational climate, the stronger the relationships between internet service function and financial performance. Surprisingly the results provide no empirical evidence regarding the moderator of innovative climate between the marketing support function of CRM, thus partially supporting H4.

Finally, the research model presented here explain 62% of the variance ($R^2 = .62$) in financial performance.

Table 2. Path analyses (SEM)

Relationships	Path Coefficient (β)	Sub-hypotheses	Sub-results	Hypotheses	Results
ISF \rightarrow FP	.36**	H1	Supported	H1	Supported
CSF \rightarrow FP	.21*	H2	Supported	H2	Supported
MSF \rightarrow FP	.26**	H3	Supported	H3	Supported
ISF*IC \rightarrow FP	.18*	H4a	Supported	H4	Partially Supported
CSF*IC \rightarrow FP	.27**	H4b	Supported		
MSF*IC \rightarrow FP	.11	H4c	Not Supported		
Indigenous Construct	R ²				
FP	.62				

ISF = Internet Service Function, CSF = Customer Support Function, MSF = Marketing Support Function, IC = Innovation climate, FP= Financial Performance, *p < .05, **p < .01

4. CONCLUSION

CRM is a central issue for managers in general, finance managers in particular in today's hypercompetitive business environments. This paper tries to generate a holistic model which considers CRM as a tool to increase financial performance within the context of the retail industry. There is an emerging assumption that traditional CRM activities transform into a more virtual way, in terms of e-CRM. So we have included adopting an ICT strategy as a moderating variable between CRM functions and financial performance. So basically this paper tries to reveal the mechanism amongst CRM functions and financial performance from a virtual perspective.

The findings of the study demonstrate that CRM, innovative climate and financial performance scales which are developed in Western countries, are appropriate for an emerging economy and eastern country; Turkey. Measures demonstrated high validity and reliability, and model results were quite similar to the empirical studies completed in developed and western countries.

The findings show that all the CRM functions are positively related to financial performance in the context of retail industries. Internet service function; through using forums, facebook pages, wikis, online customer services, reflect on financial performance concerning total sales, revenues, profit margins. Indeed internet service function arises as the most important tool of CRM for financial performance with the highest impact; which sheds light on the virtualising nature of CRM or E-CRM. Customer support function which refers to an effort to understand

and develop an answer to the customer requirements both before and after the purchasing behavior; also leads an increase in purchasing; thus increases the financial performance. Moreover marketing support function, emphasizing the importance of developing an innovative approach to create and sustain a superior brand and corporate image is also found to be associated with higher financial success. Also, this study provides empirical evidence in support of the moderating role of innovative climate on the relationship between internet service function, customer support function and financial performance. This result indicates that if internet service function of CRM is designed and managed within a strategic approach; it will strengthen the influence of internet service function on financial performance.

The findings of this study cannot be taken as certain evidence since several limitations to the study results deserve interpretation. First, this study is conducted on big firms. Second, these results reported here emerge from a local area; Marmara region. Results may differ for SMEs located on different areas that are operating in different cultural, environmental and political conditions. Third, the sample is composed of firms operating in the retail industry; results may differ for different industries. Notwithstanding these limitations, this study provides important implications from theoretical and practical perspectives. This study indicates that internet services, customer support, and marketing support together have positive influences on financial performance. Besides, the findings of this study reveal the fact that there is a vital requirement to manage and sustain CRM functions within an innovative focus

REFERENCES

- Ab Hamid, N. R. & Kassim, N. (2004), 'Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management', *Journal of American Academy of Business*, vol. 4 (1/2) pp. 103- 108.
- Andzulis, J.M., Panagopoulos, N.G. and Rapp A. (2012). A review of social media and implications for the sales process, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (3) (2012), pp. 305-316.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K. and Shapiro D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy, *Business Horizons*, 55 (3), pp. 261-271.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69 (4), 155–166.
- Fjermestad, J., & Romano Jr, N. C. (2003). Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance—an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, 9 (5), pp. 572-591.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, S. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), pp. 7–18.
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, 5(1), pp.26-38.

- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. and Raman, P. (2005), 'The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management', *Journal of Marketing*, vol. 69 (4) pp. 177-192.
- Kellen, V. (2002), "CRM measurement frameworks", available at: www.kellen.net/crm_mf.pdf.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), pp.1-11.
- Lee-Kelley, L., Gilbert, D. & Mannicom, R. (2003), 'How e-CRM can enhance customer loyalty', *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21 (4/5) pp. 239.
- Letaifa S. B. and Perrien J. (2007), 'The Impact of E-CRM on organisational and Individual behavior: the Effect of the remuneration and reward system', *International Journal of EBusiness Research*, Vol. 3 (2) pp. 13-23.
- Morgan, J. (2007), 'Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services'. *Journal of Performance Management*, Vol. 20 (2) pp. 47-65.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 909-920.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Ortega, B. H., Martínez, J. J. & De Hoyos, M. J. M. (2008), 'The Role of Information Technology Knowledge in B2B Development', *International Journal of E-Business Research*, vol. 4 (1) pp. 40.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.
- Rudolph, H. (1999), "Customer relationship management myths", available at: www.helmar.org/index.php?id=11 (accessed 9 March 2009).
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. C., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing program productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 7pp6-89.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: Free Press.
- San-Martín, S., N. H. Jiménez, and B. López-Catalán. "The firms benefits of mobile CRM from the relationship marketing approach and the TOE model." *Spanish journal of marketing-ESIC 20.1* (2016): 18-29.

- Soriano, D. R., & Huarng, K. H. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 1964-1969.
- Tan, X., Yen, D.C. & Fang, X. (2002), "Internet integrated customer relationship management: a key success factor for companies in the e-commerce arena", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42 No. 3, pp. 77-86.
- Teng, K. L. L., Soo, G. O. and Poon W. C. (2007), 'The Use of Customer Relationship Management (CRM) by Manufacturing Firms in Different Industries: A Malaysian Survey', *International Journal of Management*, vol. 24 (2) pp. 386-397.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), pp.169-182.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 475-89.

4

ORGANISATIONAL OUTCOMES OF THE PRACTICES APPLIED ACCORDING TO THE LAW ON OHS NO. 6331: THE COMPARISON OF COMPANIES WITH/ WITHOUT OHSAS 18001 CERTIFICATION

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

Abstract:

The present study has been carried out with the aim of investigating the effects of occupational health and safety practices that all organizations in Turkey are obliged to apply as per the Law No. 6331, on the rates of accidents, productivity and the cost of occupational accidents on organizational level. More specifically, the study aims to find out whether the organizations adopting the OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) standard that provides a systematically perspective for continuous improvement of occupational health and safety on organizational level and stipulates that other measures beyond the provisions of the abovementioned law are taken, have had more advantage regarding the rates of accidents, productivity and the cost of occupational accidents. The study group consists of organizations from different sectors in various provinces across Turkey subject to The Law on Occupational Health and Safety No. 6331. To this end, a survey form made up of 19 variables was designed and data were collected from 279 organizations. The data were analyzed through explanatory factor analysis, descriptive and inferential statistical methods. As a result of the explanatory factor analysis, 4 scales - the compliance costs of the OHS Law, reducing on accident rates, productivity and reducing on accident costs - were obtained. The results of descriptive statistics demonstrated that the organizations participating in the study took enough preventive measures to fulfil the requirements of the OHS Law and as a result, the rates of accidents and the costs of occupational accidents declined and the productivity increased slightly over the last 3 years. It was found out that the organizations with OHSAS 18001 Certification spent more on adaptation, as a natural result of which much more improvement was observed in the rates of accidents, productivity and the costs of occupational accidents. As the data showed a normal distribution, two Independent-Samples T Tests were administered for comparing the data from two groups, one with and the other without the OHSAS 18001 Certification. When the mean values of the two groups were taken into account, a statistically significant difference was found in the scales in the compliance costs of the OHS Law and productivity whereas no statistically significant difference was found between the means of the two of groups in the reducing on accident rates and reducing accident costs. As a result of the study, it was concluded that the companies which have OHSAS 18001 certification involving the obligation to fulfil the legal provisions had a significant advantage in compliance with the OHS law and improving productivity. On the other hand, it was found out that the companies complying only with the provisions of the Law on OHS No. 6331 achieved an improvement regarding accident rates and costs

over the last 3 years although this improvement was not on the par with that of the companies having the OHSAS 18001 Certification.

Keywords: OHS Compliance Costs, Accident Rates, Efficiency, Accident Costs

1. Giriş

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG); iş ortamında var olan tehlikeleri bertaraf ederek risklerin minimize edilerek, çalışanın iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumasını, üretim güvenliği temin edilerek zamanın ve kişisel performansın maksimum verimlilikte kullanılmasını, işyerlerinde kullanılan her türlü araç, gereç ve makine ile bina güvenliğini risk altında tutabilecek diğer unsurların güvenlik denetimini yapabilmeyi, çalışanın ve iş ortamının güvenliğinin yanı sıra işyeri çevresinin de güvenli alanlar olarak kalmasını sağlamayı amaç edinir (Bayram, 2016, ss. 20-21).

Lamm, Massey & Perry (2006) literatürde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının işgücü verimliliğini ve karlılığını arttırdığına dair kanıtlar olduğunu bildirmektedir. İş kazası neticesinde üretimin durması, iş programı ve iş akışı kesintiye uğraması, makine bozulması, malzeme ve hammaddelerin hasarlanması ve verimlilik azalması gibi üretim kayıpları ile karşılaşılması kaçınılmaz olmaktadır (Yükücü & Gönen, 2009, s. 939). İSG'nin sağlanması için önleyici yatırım harcamalarının firmalara sağlayacağı faydalar; devamsızlık, işgücü devri, sigorta primi, dava masrafları, hastalık ödeme maliyetleri, ürün ve malzeme hasarları ve kaza maliyetlerinde azalma ve verimlilik oranlarında iyileşmedir (Gervais ve ark. 2009, s. 12).

İş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanlar için bedensel zararlar ve hatta can kaybı şeklinde tezahür ederken, işverenler için de sağlık giderleri, makina ve edevatın hasarlanması, tazminatlar şeklinde maddi kayıpların yanı sıra işin akışının durması, üretim temposunu yavaşlatması, siparişin gecikmesi gibi üretim ve verimlilik kayıplarına yol açmaktadır (Bayram, 2016, s. 21). Bu yüzden, sosyal güvenlik sistemi ve dolayısıyla ülke ekonomisi zarar görmekte, ülke kaynakları israf olmakta ve milli refah olumsuz etkilenmektedir (Bayram, 2016, s. 54). Bu yüzden başta gelişmiş ülkeler olmak üzere devletler, kendilerine ait bağımsız İSG yasaları çıkarmak suretiyle ülke işverenlerinin kendi işyerlerinde İSG şartlarının sağlanmasını yasal zorunluluk haline getirmiş ve uymayanlara işyerinin kapatılması dahil ciddi idari yaptırımlar öngörmüştür.

Türkiye'de 6331 sayılı ilk İSG Kanunu 2012 yılında Resmi Gazetede yayınlanmış ve 2013 yılı başından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. İSG Kanunu, işverenlere kaza ve meslek hastalığı olmadan önce önleyici tedbirler almakla yükümlü tutmuştur. Bu kapsamda işveren risk değerlendirmesi yapmak ve işyerlerinde İSG'yi sağlamak ve daha da iyileştirmek için gereken tüm tedbirleri almakla sorumlu tutulmuştur.

Günümüzde birçok işletme yasal zorunluluklara kolayca uyum sağlamak ve iş kazası ve meslek hastalıklarını en aza indirmek için yeni yönetim stratejileri geliştirmekte ve kalite yönetim sistemi benzeri bir İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (İSGYS) uygulayarak sürekli iyileştirme yaklaşımı ile işyerindeki tehlike ve risklerini yönetmektedir. İSG yönetim sistemleri, sistematik yapı ve süreçler temin ederek İSG konusunun nasıl ele alınacağını vurgulamaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB], 2013, s. 11). Purwanto ve ark. (2014) İSG'yi iyi yöneten kuruluşların, müşteri memnuniyetini artırmak ve şikayetleri azaltmak suretiyle piyasada rekabet avantajı sağlayıp finansal performanslarının iyileştirilebileceğini ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Yasal şartlara uyulmasını ve işyerlerindeki tehlike ve riskleri önleyici (proaktif) yaklaşımla ortadan kaldırarak veya en az seviyeye indirerek güvenli ve sağlıklı işyeri ortamı oluşmasının sağlanması ve yönetilmesi hususunda dünya

çapında önemli ölçüde kabul gören İSGYS'nin OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001 standardı olduğunu söyleyebiliriz (Bayram, 2016, s. 88). OHSAS 18001 ve benzeri bir İSGYS'ni uygulayan firmalar çok çeşitli yararlar sağlamakta olup, öncelikli yararı firma düzeyinde kaza ve meslek hastalıkları sayısının azalmasıdır. Ayrıca, böyle bir yönetim sistemi sayesinde yasal gerekliliklere uyum sağlanmak çok kolay olabilmekte ve firma düzeyinde verimlilik artışıyla birlikte iş kazası maliyetlerinde de azalma sağlanabilmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'deki 6331 sayılı yasaya tabi firmalardan OHSAS 18001 standardına göre İSGYS uygulayan firmaların, söz konusu yasaya uyum, kaza oranlarında azalma, verimlilik artışı ve iş kazası maliyetlerinde azalma konularında diğerlerine (sadece İSG Kanunu yükümlülüklerini yerine getirmekle yetinen firmalara) göre avantaj sağlayıp sağlamadığı hususu araştırılacaktır.

2. Amaç ve Kapsam

Bu araştırma Türkiye'de 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa tabi firmalar üzerinde yapılmıştır. Araştırma iki temel amacı araştırmaya yönelik gerçekleştirilmiştir. Birincisi 6331 sayılı kanunun yükümlülüklerini yerine getirmek üzere firmalar tarafından yapılması zorunlu önleyici İSG uygulamalarının firma düzeyinde kaza oranları, verimlilik ve iş kazası maliyetleri üzerindeki etkilerini incelemek, ikincisi firma düzeyinde İSG'nin sürekli iyileştirilmesi amacıyla sistemsel bir bakış açısı getirerek yasal şartların da ötesinde tedbir alınmasını öngören OHSAS 18001 belgesine sahip firmaların kaza oranlarında azalma, verimlilik artışı ve iş kazası maliyetlerinde azalma konularında daha fazla avantaj sağlayıp sağlamadıklarını araştırmaktır. Araştırma, aşağıdaki hipotezler üzerine kurulmuştur;

H1: OHSAS 18001 belgeli firmalar istatistiksel manada daha fazla İSG Kanununa uyum sağlar.

H2: OHSAS 18001 belgeli firmalar kaza oranlarında istatistiksel manada daha fazla azalma sağlar.

H3: OHSAS 18001 belgeli firmalar istatistiksel manada daha fazla verimlilik artışı sağlar.

H4: OHSAS 18001 belgeli firmalar iş kazası maliyetlerinde istatistiksel manada daha fazla azalma sağlar.

Türkiye'nin tüm bölgelerinde 6331 Sayılı İSG Kanununa tabi olan değişik sektör ve büyüklükteki OHSAS 18001 belgesi olan ya da olmayan firmalar araştırmanın hedef kitesini oluşturmuştur. Araştırmanın verileri 2017 yılı Şubat-Aralık aylarında toplanmıştır. Bu araştırma, literatürdeki OHSAS 18001 standardına uygun İSGYS uygulayan firmaların yasalara uyum, kaza oranlarında azalma, verimlilik artışı ve iş kazası maliyetlerinde azalma konularında diğerlerine oranla belirgin bir avantaja sahip olup olmadığını Türkiye ölçeğinde araştıran ilk ampirik çalışma olma özelliğine sahiptir.

3. Kuramsal Çerçeve

Türkiye'de yürürlükte olan 6331 sayılı İSG Kanunu kuralcı yaklaşım yerine önleyici yaklaşımla hazırlanmıştır. Bir bakıma testi kırılmadan önce tedbir almaya yönelik hazırlanan yasa işverenleri; işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, işyeri hemşiresi vb. İSG profesyonelleri ile çalışma, çalışanların İSG eğitimlerini verme, yangın ve acil durum hazırlıklarını önceden yapma, risk değerlendirmesi yaparak kabul edilemez riskler için önceden tedbir almak, çalışanların işe girişte ve düzenli aralıklarla sağlık gözetimini yapmak, çalışma ortamı gözetimi yapmakla ve diğer önlemleri almakla yükümlü kılmuştur. Kaçınılmaz olarak tüm bu faaliyetler işverenlere ek maliyet olarak yansımaktadır. Söz konusu yasal zorunluluklara uymak amacıyla işverenler tarafından yapılması kanunen zorunlu olan bu maliyetler İSG Kanunu uyum maliyetleri olarak isimlendirilmektedir. Bayram & Ünğan (2017) şirket düzeyinde İSG Kanunu uyum maliyetlerini; İSG personeli, çalışanları İSG eğitimleri, çalışanların toplu korunması,

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

KKD ve diğer iş güvenliği ekipmanları, iş güvenliği işaret ve levhaları, dış hizmet alımı ve yangın ve acil durum yönetimi için yapılan uyum harcamaları olmak üzere yedi kategoride ele alınmıştır.

İş kazası ve meslek hastalıklarının maliyeti oldukça yüksek olup hem çalışanlar ve hem de işletmelerin finansal durumları üzerinde gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak çok ciddi etkileri ve sonuçları olabilmektedir (Hesapro Projesi, 2013, s. 9). Mossink (2002) işletme düzeyinde önemli iş kazası maliyetlerini doğrudan (kazanın etkisi doğrudan parasal değerle ifade edilebilen) maliyetler ve dolaylı (kazanın etkisi doğrudan parasal değerle ifade edilmeyen) maliyetler olarak sınıflandırmıştır. Doğrudan maliyetler kategorisi; tıbbi olmayan rehabilitasyon, hastalık izinleri, yaralanmalar vb. İdaresi, ekipmanların hasarlanması, sağlıkla ilgili olmayan diğer maliyetler (örn; kaza soruşturması, yönetim süresi, harici maliyetler), sigorta primlerinin değişken parçalar üzerindeki etkileri, yüksek riskli sigorta primleri, yükümlülükler – mahkeme masrafları – cezalar, fazla mesai ücreti – tehlikeli görev tazminatı, kaybedilen üretim zamanları, teslim edilemeyen siparişler, fırsat maliyetleri ve yatırım geri dönüşünün zayıflaması ve dolaylı maliyet kategorileri; Ölüm vakaları– ölümler, devamsızlık veya hastalık izinleri, kötü çalışma şartları nedeniyle çalışan devri hızı veya erken emeklilik ve sakatlık ve erken emeklilik ve malullük (Mossink, 2002, s. 16).

İş sağlığı ve güvenliği istatistiklerinde kullanılan temel göstergeler Kaza Sıklık Oranı (KSO) ve Kaza Ağırlık Oranı (KAO) ve ölümcül/uzuv kayıplı iş kaza sayısıdır. KSO meydana gelen iş kazaları ile çalışılan saatler, KAO ise kayıp işgünü sayısı ile çalışılan saatler arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası [MESS], 2018, para. 3). Bir başka ifadeyle, KSO çalışılan bir milyon iş saati başına kaç iş kazası yaşandığını gösteren bir oran iken, KAO ise çalışılan bir milyon iş saati başına kaç saat işgücü kaybı yaşandığını gösteren bir orandır. Kaldı ki bu göstergeler ülke genelinde iş kazalarında iyileşme sağlanıp sağlanmadığını saptamak üzere ulusal kaza istatistiklerinde de düzenli olarak izlenmektedir. SGK tarafından her yılsonunda Türkiye'nin iş kazası ve meslek hastalığı istatistikleri yayınlanmakta olup İSG Kanununun yürürlüğe girmesinden sonraki 2013 – 2016 yılları arasında KSO, KAO ve ölümcül iş kazası sayıları Tablo 1.'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Türkiye'de 2013 – 2016 yılları arasında KSO, KAO ve ölümcül iş kazası sayıları (SGK istatistik yıllıkları)

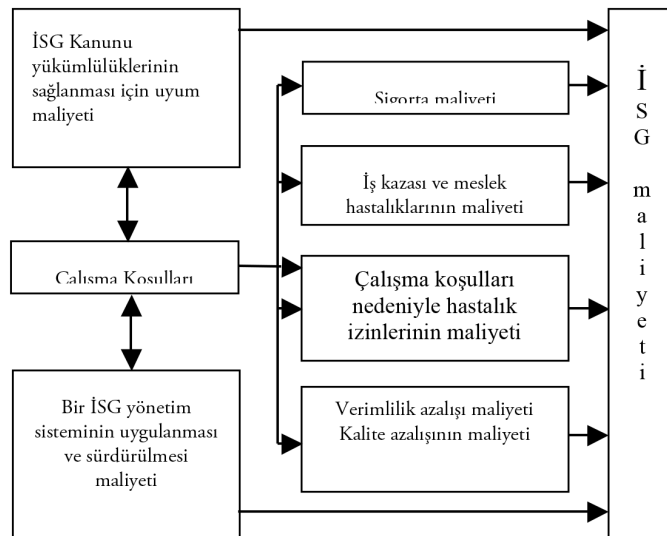
Yılı	KSO (Çalışılan 1.000.000 iş saati başına)	KAO (Çalışılan 1.000.000 iş saati başına)	Ölümcül İş Kazası Sayısı
2013	5,88	0.41	1.360
2014	6,51	0.41	1.626
2015	6,77	0.45	1.252
2016	7,90	0.53	1.405

Prensip olarak, iş hayatında İSG yasal düzenlemelerinin etkileri daha çok “ekonomik” olarak kabul edilebilir. Konu hakkında yapılan çok sayıda araştırma, iş sağlığı ve güvenliği başarısızlıklarının verimlilik üzerindeki etkisini öncelikli olarak maliyet perspektifinden ele almaktadır. Örneğin, H. W. Heinrich'in “buzdağı teorisi” iş kazası ve yaralanmaların maliyetlerini doğrudan ve doğrudan olmayan (dolaylı) maliyetler olarak ikiye ayırmıştır. Heinrich'e göre doğrudan maliyetlerin içine kaza nedeniyle kayıp süreler, tıbbi bakım ve tedavi masrafları ve kazanın ani sonuçlarından doğan diğer masrafları girmektedir. Dolaylı maliyetlerin içine ise yaralananlar dışındaki çalışanların kayıp iş süreleri, malzeme ve üretim kayıpları, şirket imajı, yasal harcamalar ve para cezaları girmektedir (Health & Safety Executive [HSE], 2009, s. 32).

“Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel gidere (üretim faktörleri, girdi) oranı olarak tanımlanmaktadır” (Efil, 2004, s.5). Verimlilik kavramı ile ilgili en önemli konu, çalışanların verimliliğe yönelik anlayış, bilinç, tutum ve davranışlarıdır (Demirbilek, 2010, s. 77). Bilim insanları, çalışanların iradeleri ile ilgili davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışını verimliliği artıran en önemli faktörlerden biri olarak kabul etmişlerdir (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013, s. 61). İşe geç kalma, devamsızlık, iş kazaları ve şikayetler verimliliğin dolaylı ölçümünde dikkate alınabilir (Demirbilek, 2010, s. 80). Çalışanların performans düşüklüğü, işe devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve güvenli olmayan davranışları işyerinin verimliliği ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilen davranış türlerindedir (Şahin, 2011, s. 25). De Greef and Van den Broek (2004) işyerlerinde İSG'nin sağlanması için önleyici tedbirlerin alınmasının sadece İSG performansını değil, işletme verimliliğini de iyileştireceğini göstermiştir. Karamık ve Şeker (2015) tarafından yapılan değerlendirme çalışmasında, işletmelerin üretim planlaması esnasında üretime etki eden faktörleri ve İSG kıstaslarını birlikte ele almalarının verimliliği artırabileceği sonucuna varılmıştır.

Yasal şartlara uyum sağlanması faaliyetlerini de kapsayan bir İSGYS'nin uygulanması ve sürdürülmesine ilişkin maliyet ve faydalarını içeren İSG maliyetlerinin genel analizi Şekil 1.'de verilmiştir. Buna göre, herhangi bir İSGYS'ni uygulayan firmaların İSG maliyetleri; yasal yükümlülüklerin sağlanması için uyum maliyeti, çalışma koşullarından kaynaklı maliyetler (Sigorta, iş kazası ve meslek hastalıkları, hastalık izinleri, verimlilik ve kalite azalışı maliyetleri) ve bir İSG yönetim sisteminin uygulanması ve sürdürülmesi maliyetinden oluşmaktadır.

Literatürde iş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerinin işletmeler üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (HSE, 2009, s. 67). İSG mevzuatı ve yönetimin bağlılığının İSG önlemlerinin alınması ya da uyum sağlanması konularında olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koyan Windapo (2013) ve Hossain, Hossain, Tarannum & Chowdhury (2015) çalışmaları bunlardan bazı örneklerdir. OHSAS 18001 veya benzeri İSGYS uygulayan firmaların diğerlerine oranla kazaların azaltılması, İSG'nin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, yasalara uyum, daha iyi çalışma koşulları, daha yüksek performansa ve daha fazla rekabet avantajına da sahip oldukları araştırmacılar (Vinodkumar & Bhasi, 2011; Santos, Barros, Mendes & Lopes, 2013) tarafından ortaya konulmuştur.



Şekil 1. İSG maliyetlerinin genel analizi (Rzepecki, 2002)

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri 2017 yılı Şubat–Aralık aylarında anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Tasarlanan anket formu Türkiye çapında olmak üzere ya doğrudan ya da önce telefonla iletişime geçildikten sonra firmaların kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anketi, firmanın İSG’den sorumlu yöneticileri tarafından doldurulması istenmiştir. Başta Adana, Ankara, Balıkesir, Bursa, Denizli, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Manisa, Sakarya ve Sivas ili olmak üzere İSG Kanununa tabi 2294 firmaya anket formu ulaştırılmış, bunlardan 291 firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Eksik veri bulunan ve çalışan sayısı 10’un altında olan firmalardan gelen 12 anket kullanılamaz olduğundan 279 adet ankete ait veriler Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Ankete geri dönüş oranı %12,2 olarak gerçekleşmiştir.

İki bölümden oluşan anket formu firmaların İSG’den sorumlu yöneticileri tarafından cevaplanacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde firmaların demografik özellikleri, ikinci bölümünde ölçek değişkenleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Araştırma, “İSG Kanunu Uyum Maliyetleri” ölçeği için yedi, “Kaza Oranları” ölçeği ile ilgili üç, “Verimlilik” ölçeği için üç ve “İş Kazası Maliyetleri” ölçeği ile ilgili altı soru olmak üzere toplam on dokuz sorudan oluşmaktadır.

4.1. Ölçekler

Bu çalışmada Kaza Oranlarında Azalma için Bayram, Kökçam, & İskender (2017) ve İş Kazası Maliyetlerinde Azalma için Bayram, Ünğan, & Ardiç (2017) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır (Tablo 2). İSG Kanunu Uyum Maliyetleri ve Verimlilik ölçekleri yazarlar tarafından geliştirilmiştir (Tablo 2). Verimlilik ölçeğini oluşturan değişkenlerle ilgili geçmiş dönemler ile son üç yıllık veriler karşılaştırdığında, katılımcıların algılarını 5’li Likert tipi ölçekte “1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum.” şeklinde belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 2. İş Kazası Oranlarında Azalma Ölçeği

Değişken	Açıklama
UYUM	İSG Kanunu Uyum Maliyetleri
UYUM_1	İSG Personeli (profesyonelleri) için yapılan harcamalar
UYUM_2	Çalışanların İSG Eğitimi için yapılan harcamaları
UYUM_3	Çalışanların Toplu Korunması için yapılan harcamalar
UYUM_4	KKD ve diğer İş Güvenliği Ekipmanlarına yapılan harcamalar
UYUM_5	İş Güvenliği işaret ve levhaları için yapılan harcamalar
UYUM_6	Dış hizmet alımı harcamaları
UYUM_7	Yangın ve Acil Durum yönetimi için yapılan harcamalar
KORAN	Kaza Oranlarında Azalma
KORAN_1	Kaza Sıklık Oranı iyileşti.
KORAN_2	Kaza Ağırlık Oranı iyileşti.
KORAN_3	Ölümcül/Uzuv Kayıplı Kaza Sayısı azaldı.

VERİM	Verimlilik
VERİM_1	Çalışanların performansı iyileşti.
VERİM_2	İşgücü devir oranı iyileşti
VERİM_3	Çalışanların devamsızlığı azaldı
İKMAL	İş Kazası Maliyetlerinde Azalma
İKMAL_1	Tedavi Giderleri azaldı.
İKMAL_2.	Çalışanlara yapılan ödemeler azaldı
İKMAL_3	Yönetim Giderleri azaldı.
İKMAL_4	İşgücü kayıpları kaynaklı maliyetler azaldı.
İKMAL_5	Üretim kayıpları azaldı.
İKMAL_6	Siparişin zamanında teslim edilememesi kaynaklı maliyetler azaldı.

5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın evrenini 6331 Sayılı Yasaya tabi Türkiye çapında faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. OHSAS 18001 belgeli firmalar genel olarak kurumsallaşmış mali gücü yüksek ve çalışan sayısı 10'un üzerinde kuruluşlar olduğundan çalışan sayısı 10'un altında olan firmalar anket göndermiş olsa bile bu araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Diğer yandan Anket verileri İSG Kanununun yürürlüğe girmesinden dört yıl sonra toplanmaya başlanmış olup, bu süre güvenlik kültürünün olgunlaşması bağlamında yeterli bir süre olarak değerlendirilmemelidir. Aynı araştırma 10 yıl sonra yapılmış olsa daha farklı sonuçlara ulaşabileceği öngörülmektedir. Araştırma gelişmekte olan ve zayıf güvenlik kültürüne sahip Türkiye'deki firmalar üzerinde yapılmıştır. Gelişmiş ülkelerde aynı araştırma yapılmış olsa, daha farklı sonuçlara ulaşılması mümkündür.

6. Bulgular

Araştırma bulguları; demografik, açıklayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistiki analiz ve çıkarımsal istatistiki analiz bulguları olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır.

6.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan firmaların demografisi; OHSAS 18001 belgesinin olup olmaması, faaliyet türü (NACE kodu), firma büyüklüğü ve katılımcı yöneticinin görevi açılarından ele alınmıştır. Demografik bulguların en başta geleni araştırmaya OHSAS 18001 belgesi olan 128 ve sadece İSG Kanunu yükümlülüklerini yerine getirdiğini bildiren 151 firmanın katılmış olmasıdır. Katılımcı firmaların sektör, büyüklük ve yöneticinin görevine ilişkin demografik bilgileri Tablo 3.'te verilmiştir.

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

Tablo 3. Katılımı firmaların karakteristik özellikleri (N = 279)

Karakteristik Özellikler	TÜMÜNDE		OHSAS 18001		İSG Kanunu	
	Miktar	Oran (%)	Miktar	Oran (%)	Miktar	Oran (%)
<i>Faaliyet Sektörü (NACE Kodu)</i>	279	100,0	128	100,0	151	100,0
Ağaç, Tekstil ve Deri Ürünleri İmalatı (14, 15, 16)	6	2,2	3	2,3	3	2,0
Cam ve Seramik İmalatı (23)	16	5,7	9	7,0	7	4,6
Deri ve Tekstil Ürünleri İmalatı (15,16)	9	3,2	5	3,9	4	2,6
Elektrikli Teçhizat İmalatı (27)	15	5,4	8	6,3	7	4,6
Gıda Ürünleri İmalatı (10)	20	7,2	7	5,5	13	8,6
İnşaat (41,42)	12	4,3	5	3,9	7	4,6
Kauçuk ve Plastik Ürünler İmalatı (22)	18	6,5	9	7,0	9	6,0
Kimyasal, Kauçuk ve Plastik Ürünler İmalatı (20; 22)	10	3,6	5	3,9	5	3,3
Madencilik (07, 08)	7	2,5	3	2,3	4	2,6
Makine-Ekipman İmalatı (28)	38	13,6	15	11,7	23	15,2
Metal Ürünler İmalatı (24, 25)	72	25,8	35	27,3	37	24,5
Mobilya İmalatı (31)	9	3,2	5	3,9	4	2,6
<i>İşletme Büyüklüğü (Çalışan sayısı)</i>	279	100,0	128	100,0	151	100,0
10 – 49 (Küçük İşletme)	68	24,4	19	14,8	49	32,5
50 – 250 (Orta İşletme)	107	38,4	46	35,9	61	40,4
> 250 (Büyük İşletme)	104	37,3	63	49,2	41	27,2
<i>Yöneticinin Pozisyonu</i>	279	100,0	128	100,0	151	100,0
Genel Müdür	24	8,6	8	6,2	16	10,6
İSG Yöneticisi	49	17,6	33	25,8	16	10,6
İSG Uzmanı	101	36,2	44	34,4	57	37,8
Kalite Müdürü	29	10,4	16	12,5	13	8,6
İK Müdürü	32	11,5	16	12,5	16	10,6
Diğer Yöneticiler	44	15,8	11	8,6	33	21,8

6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Bulguları

Toplamda 279 katılımcıdan elde edilen verilerden, toplamda 19 değişkenden dört ölçek oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla bir AFA gerçekleştirilmiştir. AFA'ya başlamadan önce, toplanan verinin bu analizi gerçekleştirmeye uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1974) ve Bartlett'in küresellik (Bartlett, 1954) testleri icra edilmiştir. Bartlett'in küresellik testi için Sig.=0.000 ($p < 0,001$) ve KMO değeri 0,924 bulunmak suretiyle verinin uygun olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Döndürme yöntemi olarak da promaks rotasyonu ve analiz sonucunda dört adet faktörün çıkması tercih edilerek bir AFA icra edilmiştir. Bu prosedür, toplam varyansı % 78,39 olarak izah edilen İSG Kanunu Uyum Maliyetleri, Kaza Oranlarında Azalma, Verimlilik ve İş Kazası Maliyetlerinde Azalma olmak üzere dört faktör ile sonuçlanmıştır. Birden fazla faktör üzerinde güçlü bir şekilde yüklenmiş ve faktör yükü 0,4 değerinin aşığında hiçbir değişken bulunmadığından, faktör analizi sonucunda hariç kalan herhangi bir

değişken olmamıştır. Dört faktöre ayrılan değişkenlere verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek üzere ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. İSG Kanunu Uyum Maliyetleri (UYUM), Kaza Oranlarında Azalma (KORAN), Verimlilik (VERİM) ve İş Kazası Maliyetlerinde Azalma (İKMAL) ölçekleri için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.936, 0.907, 0,830 ve 0,952 olarak çıkmış olup dört ölçeğin tamamının da yüksek güvenilirlikte olduğu bulunmuştur.

6.3. Tanımlayıcı İstatistik Analizi Bulguları

Tanımlayıcı istatistik analiz sonucunda; tüm katılımcılar, OHSAS 18001 belgesi olan ve olmayan ayrımına göre Tablo 4.'teki istatistiki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları

Değişken Kodu	TÜMÜNDE			OHSAS 18001			İSG KANUNU		
	Katılımcı	Ort.	Std. Sap.	Katılımcı	Ort.	Std. Sap.	Katılımcı	Ort	Std. Sap.
UYUM_1	279	4,14	0,854	128	4,43	0,706	151	3,89	0,891
UYUM_2	279	4,03	0,899	128	4,33	0,805	151	3,77	0,898
UYUM_3	279	4,01	0,892	128	4,26	0,745	151	3,80	0,952
UYUM_4	279	4,30	0,820	128	4,58	0,597	151	4,07	0,907
UYUM_5	279	4,25	0,789	128	4,53	0,627	151	4,02	0,836
UYUM_6	279	4,22	0,839	128	4,49	0,687	151	3,99	0,887
UYUM_7	279	4,14	0,790	128	4,45	0,638	151	3,87	0,811
UYUM	279	4,16	0,715	128	4,44	0,554	151	3,91	0,749
KORAN_1	278	3,94	0,997	128	3,98	1,004	150	3,91	0,992
KORAN_2	278	3,91	0,983	128	4,02	0,935	150	3,81	1,015
KORAN_3	275	4,06	1,052	127	4,14	1,006	148	3,99	1,088
KORAN	275	3,97	0,930	127	4,05	0,906	148	3,90	0,949
VERİM_1	279	3,53	0,943	128	3,69	0,937	151	3,40	0,932
VERİM_2	278	3,27	0,971	127	3,35	1,003	151	3,21	0,942
VERİM_3	279	3,34	1,061	128	3,47	1,003	151	3,24	1,100
VERİM	278	3,38	0,857	127	3,49	0,833	151	3,28	0,867
İKMAL_1	278	3,73	0,975	128	3,80	0,925	150	3,67	1,014
İKMAL_2.	276	3,69	0,989	127	3,80	0,929	149	3,60	1,033
İKMAL_3	277	3,58	1,055	128	3,69	1,010	149	3,49	1,088
İKMAL_4	277	3,70	0,981	128	3,81	0,903	149	3,61	1,038
İKMAL_5	276	3,64	0,998	128	3,74	0,898	148	3,55	1,071
İKMAL_6	276	3,43	1,054	127	3,54	0,990	149	3,34	1,100
İKMAL	275	3,63	0,905	127	3,73	0,832	148	3,54	0,959

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

Tanımlayıcı istatistik bulguları; araştırmaya katılan firmaların İSG Kanunu yükümlülüklerini tam sağlayacak kadar önleyici tedbirler aldıklarını, bunun neticesinde son üç yıl içinde kaza oranları ve iş kazası maliyetlerinin iyileştiğini ve az da olsa verimlilik artışı sağladıklarını göstermiştir. OHSAS 18001 belgeli firmaların daha fazla uyum harcaması yaptıkları ve kaza oranları, verimlilik ve iş kazası maliyetlerini oluşturan tüm ölçek ve değişkenlerde daha fazla iyileşme sağladıkları bulunmuştur.

6.4. Çıkarımsal İstatistik Analizi Bulguları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, OHSAS 18001 belgesine sahip firmaların İSG Kanunu Uyum Harcamaları, kaza oranlarında azalma, verimlilik ve iş kazası maliyetlerinde azalma ölçek ve değişkenlerinin ortalamaları ile sadece İSG Kanunu yükümlülüklerini yerine getiren firmaların ölçek ve değişkenlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Öncelikle tüm verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği belirlemek üzere normalite testi yapılmıştır. Test sonucunda basıklık ve çarpıklık değerleri +1.5 ile -1.5 arasında bulunarak verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği bulunmuştur (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu yüzden, OHSAS 18001 belgeli olan ve olmayan şeklinde iki grup firmanın verilerinin karşılaştırılmasında bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Test sonucunda Tablo 5.'teki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 5. Bağımsız iki örnek T testi bulguları

Değişken	Grup Adı	N	Ortalama	SS	t	SD	p
UYUM_1	OHSAS 18001	128	4,43	,706	5,561	277	0,000
	İSG Kanunu	151	3,89	,891			
UYUM_2	OHSAS 18001	128	4,33	,805	5,442	277	0,000
	İSG Kanunu	151	3,77	,898			
UYUM_3	OHSAS 18001	128	4,26	,745	4,489	275	0,000
	İSG Kanunu	151	3,80	,952			
UYUM_4	OHSAS 18001	128	4,58	,597	5,644	262	0,000
	İSG Kanunu	151	4,07	,907			
UYUM_5	OHSAS 18001	128	4,53	,627	5,693	277	0,000
	İSG Kanunu	151	4,02	,836			
UYUM_6	OHSAS 18001	128	4,49	,687	5,248	277	0,000
	İSG Kanunu	151	3,99	,887			
UYUM_7	OHSAS 18001	128	4,45	,638	6,541	277	0,000
	İSG Kanunu	151	3,87	,811			
UYUM	OHSAS 18001	128	4,4386	,55377	6,7	272	0,000
	İSG Kanunu	151	3,9149	,74909			
KORAN_1	OHSAS 18001	128	3,98	1,004	0,647	276	0,518
	İSG Kanunu	150	3,91	,992			
KORAN_2	OHSAS 18001	128	4,02	,935	1,841	276	0,067
	İSG Kanunu	150	3,81	1,015			
KORAN_3	OHSAS 18001	127	4,14	1,006	1,221	273	0,223
	İSG Kanunu	148	3,99	1,088			

Değişken	Grup Adı	N	Ortalama	SS	t	SD	p
KORAN	OHSAS 18001	127	4,0499	,90567	1,306	273	0,193
	İSG Kanunu	148	3,9032	,94861			
VERİM_1	OHSAS 18001	128	3,69	,937	2,525	277	0,012
	İSG Kanunu	151	3,40	,932			
VERİM_2	OHSAS 18001	127	3,35	1,003	1,151	276	0,251
	İSG Kanunu	151	3,21	,942			
VERİM_3	OHSAS 18001	128	3,47	1,003	1,814	277	0,071
	İSG Kanunu	151	3,24	1,100			
VERİM	OHSAS 18001	127	3,4934	,83344	2,035	276	0,043
	İSG Kanunu	151	3,2848	,86701			

Tablo 5. Bağımsız iki örnek T testi bulguları (Devam)

Değişken	Grup Adı	N	Ortalama	SS	t	SD	p
İKMAL_1	OHSAS 18001	128	3,80	,925	1,111	276	0,268
	İSG Kanunu	150	3,67	1,014			
İKMAL_2	OHSAS 18001	127	3,80	,929	1,662	274	0,098
	İSG Kanunu	149	3,60	1,033			
İKMAL_3	OHSAS 18001	128	3,69	1,010	1,557	275	0,121
	İSG Kanunu	149	3,49	1,088			
İKMAL_4	OHSAS 18001	128	3,81	,903	1,73	275	0,085
	İSG Kanunu	149	3,61	1,038			
İKMAL_5	OHSAS 18001	128	3,74	,898	1,644	274	0,101
	İSG Kanunu	148	3,55	1,071			
İKMAL_6	OHSAS 18001	127	3,54	,990	1,574	274	0,117
	İSG Kanunu	149	3,34	1,100			
İKMAL	OHSAS 18001	127	3,7257	,83188	1,676	273	0,095
	İSG Kanunu	148	3,5428	,95893			

Test bulguları; iki grup ortalamaları dikkate alındığında OHSAS 18001 belgeli firmalar lehine İSG Kanunu uyum maliyetleri ve verimlilik ölçeklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Kaza oranları ve iş kazası maliyetlerinde azalma ölçeklerinin her ikisinde de iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu çalışmada, yasal şartların sağlanması zorunluluğunu da içeren OHSAS 18001 standardına uygun bir İSG yönetim sistemini uygulayan firmaların; İSG Kanununa uyum ve verimlilik artışı konularında belirgin bir avantaj sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kaza oranları ve iş kazası maliyetlerinde azalma konularında ise OHSAS 18001

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU UYGULAMALARININ ORGANİZASYONEL SONUÇLARI: OHSAS 18001 BELGESİ OLAN/OLMAYAN FİRMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Hüseyin İskender (Sakarya University), Metin Bayram (Sakarya University)

belgeli firmalarla sadece İSG Kanunu yükümlülüklerini yerine getiren firmalar arasında belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, sadece 6331 Sayılı İSG Kanunu yükümlülüklerini yerine getiren firmaların son üç yıl içinde OHSAS 18001 belgeli firmalar kadar olmasa bile kaza oranları ve iş kazası maliyetlerinde iyileşme sağladıkları sonucuna da varılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları; OHSAS 18001 veya benzeri İSGYS uygulayan firmaların diğerlerine oranla daha iyi çalışma koşulları ile yasalara uyum sağlandığını ortaya koyan Santos ve ark. nın (2013) ve kaza sayısı ve işveren yükümlülüğünün azaltılması ile çalışanların verimliliğinin artırılması hususları ile ilgili OHSAS 18001 belgeli firmaların belirgin bir avantaja sahip olduğunu ortaya koyan Vinodkumar & Bhasi (2011) çalışmalarını doğrulamaktadır. Türkiye ölçeğinde yapılan bu araştırmanın bulguları, OHSAS 18001 belgeli firmaların işveren yükümlülüğünün azaltılması ve verimlilik artışı sağlanması hususlarında belirgin bir avantaja sahip olduklarını, kaza oranlarında ise belgesi olmayan firmalara göre daha fazla iyileşme sağladıklarını ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan; önleyici İSG yaklaşımlarının firma İSG performansı (kaza oranları), verimlilik ve karlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan De Greef & Van den Broek (2004), inşaat sektörüne yönelik olarak İSG yasal düzenleme yükümlülüklerine uyma kararının, algılanan maliyet tasarrufu ve bu maliyet tasarrufunun da kaza olma olasılığı tarafından etkilendiğini ortaya koyan Windapo (2013) ve yasal şartlara uyma mecburiyeti ve üst yönetimin bağlılığının İSG önlemleri alınmasını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan Hossain ve ark. (2015) çalışmalarını desteklemektedir. Bu araştırma, İSG Kanununun yürürlüğe girmesinden itibaren geçen üç yıl içinde Türkiye'deki firmaların kaza oranları ile iş kazası maliyetlerinde azalma sağladıklarını, verimlilik konusunda ise sınırlı bir iyileşme yaşadıklarını ampirik olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma sonucunda yaklaşık beş yıl önce yürürlüğe konulan 6331 Sayılı İSG Kanunu yükümlülüklerine uygun hareket eden Türkiye'deki işyerlerinde, İSG'nin sağlandığı ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirildiğine dair yeterli kanıtlar sağlanmıştır.

Ayrıca, bu çalışma önleyici yaklaşım ile hazırlanan işyeri sağlık teşvik programlarının tedavi masraflarının yanında çalışanların devamsızlığını önemli oranda azalttığını ortaya koyan Kreis & Bodeker (2004) çalışması ile tutarlıdır. Çünkü bu çalışmada da bu iki madde ile ilgili katılımcılar iyileşme sağladıklarını bildirmişlerdir. Bu çalışma diğer taraftan, önleyici İSG yaklaşımları için harcama yapılmasının firmaların kaza sayısında azalma, üretimin daha az kesintiye uğraması ve verimliliğin artması sonucunda maliyet kazancı sağlandığını ortaya koyan Zou ve ark.nın (2010) ve İSG'ne yatırım yapmak suretiyle İSG'yi iyi yöneten kuruluşların, verimlilik ve karlılıklarına olumlu etkisi olan iş kazaları ve meslek hastalıklarının maliyetlerinde azalış ve çalışan memnuniyetinde artış sağlayabileceğini ampirik olarak ortaya koyan Bayram (2016) çalışması ile de tutarlıdır.

KAYNAKÇA

- Avder, E. (2007), "İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma", Available: <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/> [Accessed 03 March 2018]
- Bartlett, M. S. (1954), "A Note on The Multiplying Factors for Various Chi Square Approximations", *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(Series B), ss: 296–298.
- Bayram, M. (2016), "İş Kazası Maliyetlerine Etki Eden Faktörler Üzerine bir Ampirik Araştırma", (Unpublished doctoral dissertation), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Bayram, M. & Ünğan, M. C. (2017), “İSG Kanunu Uyum Maliyetlerinin KOBİ’ler Üzerindeki Ekonomik Faydaları ve Bir Araştırma”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi* ,3(3), ss:409-417.
- Bayram, M. Kökçam, A. H. & İskender, H. (2017), “Firma Büyüklüğünün 6331 Sayılı İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: İmalat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*. 5(2), ss: 135-154. DOI: 10.22139/jobs.334588.
- Bayram, M. Ünğan, M. C. & Ardıç, K. (2017), “The Relationship Between OHS Prevention Costs, Safety Performance, Employee Satisfaction and Accident Costs”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 23(2), ss: 1-12. DOI:10.1080/10803548.2016.1226607
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013), “Avrupa Birliği’nin İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri İyi Uygulamaları”, Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- De Greef, M. & Van den Broek, K. (2004), “Quality of the Working Environment And Productivity: Research Findings And Case Studies”, European Agency for Safety and Health at Work.
- Demirbilek, T. (2010), “Verimlilik Davranışı: Şekli İşgören Olmak”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 47(544), ss: 75-93.
- Efil, İ. (2004), “İşletme Yönetimi”, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Gervais, R. L. Pawlowska, Z. Bojanowski, R. Kouvonon, A. Karanika-Murray, M. Van den Broek, K. & De Greef, M. (2009), “Occupational Safety and Health and Economic Performance in Small and Medium-sized Enterprises: A Review”, European Agency for Safety and Health at Work.
- Health and Safety Executive (2009), “Assessing the Cumulative Economic Impacts Of Health And Safety Regulations (HSE Books no. 2009RR692)”, Kent: The Centre for Strategy and Evaluation Services (UK).
- Hesapro Projesi (2013), “İş Sağlığı – Güvenliği ve Verimlilik İlişkisi (Hesapro – Arka Plan Araştırması)”, Available: http://www.hesapro.org/files/Background_Research_tr.pdf [Accessed 03 March 2018].
- Hossain, M. A. Hossain, Md. M. Tarannum, S. & Chowdhury, T. H. (2015), “Factors Affecting OHS Practices in Private Universities: An Empirical Study From Bangladesh”, *Safety Science*, 72, ss: 371–378.
- Kaiser, H. F. (1974), “An index of factorial simplicity, *Psychometrika*”, 39(1), ss: 31–36.
- Karamık, S. & Şeker, U (2015), “İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Part:C, Tasarım Ve Teknoloji*, 3(4), ss: 575-584.
- Kreis, J. & Bödeker, W. (2004), “Health-Related and Economic Benefits of Workplace Health Promotion and Prevention – Summary of the Scientific Evidence”, (Germany. IGA-Report 3e), Essen: BKK Bundesverband.
- Lamm, F. Massey, C. & Perry, M. (2006), “Is There a Link Between Workplace Health and Safety and Firm Performance and Productivity”, *New Zealand Journal of Employment Relations*. 32(1), ss: 75-90.

- Mossink, J. (2002), "Inventory of Socioeconomic Costs of Work Accidents", European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Purwanto, A. H. D. Suharjo, B. Sumarwan, U. Daryanto, H. K. (2014), "Implementing Health Safety Environment (HSE) Process Management to Improve HSE Performance, Competitive Advantage and Financial Performance", *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(1), ss: 64-85.
- Rzepecki, J. (2012), "Cost and Benefits of Implementing an Occupational Safety And Health Management System (OSH MS) in Enterprises in Poland", *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 18(2), ss: 181-93.
- Santos, G. Barros, S. Mendes, F. & Lopes, N. (2013), "The Main Benefits Associated With Health and Safety Management Systems Certification in Portuguese Small and Medium Enterprises Post Quality Management System Certification. *Safety Science*, 51, ss: 29-36.
- Sosyal Güvenlik Kurumu (2018), "SGK İstatistik Yıllıkları", Available: http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari [Accessed 21 March 2018].
- Şahin, F. (2011), "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), ss: 24-39.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013), "Using Multivariate Statistics", (sixth ed.) Boston: Pearson.
- Tokgöz, E. & Aytemiz Seymen, O. (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*. 10(39), ss: 61-76.
- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (2018), available: <http://www.mess.org.tr/tr/haberler/is-kazalari-2015te-yuzde-11-azaldi/> [Accessed 21 March 2018].
- Vinodkumar, M. N. & Bhasi, M. (2011), "A Study on the Impact of Management System Certification on Safety Management", *Safety Science*, 49, ss: 498-507.
- Windapo, A. (2013), "Relationship Between Degree Of Risk, Cost and Level of Compliance to Occupational Health and Safety Regulations in Construction", *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(2), ss: 67-82.
- Yükçü, S. & Gönen, S. (2009), "Implementation Proposal for The Assessment of Occupational Accident Costs in Terms of Quality Costs", *Ege Academic Review*. 9 (3), ss: 933-953.
- Zou, P. X.W. Shi, V. Y. & Li, Z. (2010), "An Econometric Evaluation Framework for Investment in Construction Safety", In: Editor EC. Paper presented at 2010 Procs 26th Annual ARCOM Conference of Leeds (UK).Sep 6-8.

5

AN EVALUATION REGARDING THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES IN TURKEY

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmiş (Pamukkale University)

Abstract

Businesses -as the most important actors of free market economy- are supposed to be sensitive about social issues while invigorating the economy and providing employment. Businesses turn to corporate social responsibility activities in order to both respond to the expectations of their stakeholders and to benefit themselves. This subject has become more important for businesses because it has been considered as a requirement of corporate governance, and successful social responsibility activities have been perceived as a management skill by stakeholders and shareholders. Through various research, it was revealed that corporate social responsibility performance affects the financial performance positively by increasing the brand and market value of the business, it has a positive effect on the customers' product evaluation and purchasing intentions, and attracts and retains qualified human resources. In this context, it is observed that corporate social responsibility serves not only as a social purpose but also as a means of sustaining businesses' existence in the long term by giving a more positive impression to the stakeholders, cutting down on costs, and earning more income. In this study, the expressions of corporate social responsibility were investigated. Definitions were firstly given to shed light on the different aspects of the concept and then, stakeholders and levels of responsibility were discussed in relation to the scope of the corporate social responsibility activities. On top of that, two different approaches of corporate social responsibility, classical and modern approach respectively were discussed in the study. Later on, the advantages and disadvantages of corporate social responsibility activities for businesses were mentioned. Corporate social responsibility activities in Turkey were interpreted from a historical point of view and the results of a research in which the most successful businesses and projects in this area were evaluated, were given as an example.

Key Words: *Corporate Social Responsibility, CSR Projects, CSR Leaders.*

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk, bireylerin ve yönetimlerin içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek ve sürdürülebilir bir dünya için ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmelere destek olma sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır (Sert, 2012: 34). Pek çok çalışmada sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları aynı anlamlarda kullanılsa da yönetim biliminde sosyal sorumluluk kavramı kurumsal bir görev olarak kabul edildiği için (McGuire vd., 1988: 854) bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı farklı bakış açılarına göre farklı şekilde tanımlanan bir kavramdır. Kimileri kurumsal sosyal sorumluluğu yasal sorumluluk ve yükümlülükler düzeyinde ele alırken kimilerine göre kurumsal sosyal sorumluluk ahlâki sağduyu çerçevesindeki sosyal sorumluluk faaliyetleridir (Zenisek, 1979: 359). Kurumsal

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

sosyal sorumluluğun içeriğinin oluşmasında toplumun kültürü, inançları ve yasal süreçler etkili olduğu için kavramın farklı toplumlarda farklı şekilde tanımlanması doğaldır. Dolayısıyla kavramı tanımlarken evrensel bir standarda ulaşma gayesi yoktur (www.wbcsd.org, 2014).

Literatürdeki tarihsel gelişimi incelendiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ilk kez 1953'te yayımlanan Bowen'in "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilites of the Businessman) adlı kitabında yer aldığı görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 12). 1960 ve 70'li yıllarda devam eden yayınların da etkisiyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramından sıkça söz edilmeye başlanmış, işletmelerin ekonomik sorunların yanısıra sosyal nitelikli sorunlara da çözüm getirecek faaliyetlerde bulunmalarının gerekliliği üzerinde durulmuştur (İliç, 2010: 305).

Kavrama ilişkin çalışmalarıyla bilinen Carroll'a göre (1979: 500) kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun işletmelerden beklediği ekonomik, yasal, ahlâki yaklaşımlar ve hayırseverlik faaliyetlerini kapsamaktadır. Bir başka tanımda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hissedarları dışında toplumu oluşturan diğer gruplara karşı kanunlar ve sendika sözleşmeleri gibi daha önceden belirlenmiş yazılı kuralların ötesindeki sorumlulukları olarak ifade edilmektedir. Belirtilen tanımdaki iki özellik kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamını vurgulamaktadır. İlk olarak, sorumluluğun hukuki kurallar ya da sendika sözleşmeleriyle teşvik edilen davranışların ötesinde gönüllü faaliyetleri içermesi önemlidir. Diğer bir özellik ise hisse sahiplerine karşı olan sorumluluğun kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmeyerek, sorumluluğun müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi diğer sosyal gruplara yönelik olmasıdır (Jones, 1980: 59-60).

1990'lı ve 2000'li yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan skandalların (Enron, Wall Street, WorldCom, Parmalat, Qwest, ImClone gibi) gündeme taşınmasıyla işletmelere, yöneticilere ve genel olarak ekonomiye karşı bir güven sorunu yaşanmış, bu da "iş ahlâki", "şeffaflık", "kurumsal sosyal sorumluluk" gibi kavramların öne çıkmasına neden olmuştur. "Sürdürülebilirlik" ve "sürdürülebilir gelişim" gibi konular da kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde tartışılan konular haline gelmiştir. Bir yandan da, Birleşmiş Milletler, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Uluslararası İşçi Örgütü gibi uluslararası organizasyonların önderliğinde insan hakları, çevre, işgücünün korunması gibi konularda standartlar geliştirilmiş, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha ihtiyatlı davranmaları gerekliliği ortaya konmuştur (Aktan ve Börü, 2007: 11; Carroll ve Shabana, 2010: 88).

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin raporunda, 1998-1999 yıllarında yapılan ve dünyanın çeşitli ülkelerinden katılımcıların bulunduğu bir dizi toplantıda kurumsal sosyal sorumluluğun tanımına ilişkin tartışmalar yapıldığı belirtilmektedir. Bu tartışmaların ardından Çin, kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumların kâr elde etmelerinin yanısıra doğal ve beşeri sermayeye yaptıkları katkılar olarak tanımlarken; Gana, sürdürülebilir bir yaşam için yapılanları kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirmiştir. Arjantin'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların sosyal sorunlara çözüm bulabilme kabiliyetleriyle ilgilidir ve kurumlar eğitim, işçi hakları, iş hacmi yaratma, iş güvenliği gibi meselelerle yakından ilgilenmelidir. Brezilya ise kurumsal sosyal sorumluluğu, toplumun ekonomik anlamda gelişimi için çabalamak, işçilerle yakından ilgilenerek onların kabiliyetlerini arttırmak, çevreyi korumak, işlerin ahlâka uygun şekilde yapılabilmesi için bir çerçeve oluşturmak maddeleriyle özetlemiştir. Amerika'ya göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, faaliyetler ve bu faaliyetlerin toplum üzerindeki etkisi konusunda sorumluluk almaktır. Bu kapsamda, işletmeler ve çalışanlar bir dönüşüm süreci geçirmeli, bu süreçte toplum içindeki rollerini ve sorumluluklarını yeniden değerlendirerek hesap verebilirlik düzeylerini arttırmalıdır (Holme ve Watts, 2000: 8).

Avrupa Komisyonu tarafından yapılan tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin paydaşlarıyla etkileşimleri sırasında gönüllülük esasına dayalı olarak kendi faaliyetleriyle sosyal ve çevresel meseleleri bütünlüştürmeleridir.

Sorumluluk anlayışının sürdürülebilir bir başarıya öncülük ettiğinin farkına varan ve sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarında olumlu bir değişimi gerçekleştirebilen işletmeler makro ekonomik düzeyde de olumlu sonuçlar alacaktır (Commission of the European Communities, 2002: 3).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında iki temel unsur göz önüne alınmaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin sürdürülebilirliği için kâr etmelerinin gerekliliği ve kurumsal sosyal sorumluluğun da dolaylı olarak kâra katkısının olacağıdır. İkincisi ise işletmelerin, toplumun sosyal, siyasi, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerindeki etkisinin ve öneminin artması dolayısıyla çeşitli sorumluluklar üstlenmelerinin bir gereklilik arz etmesidir (Çelik, 2007: 63).

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı

Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı değerlendirilirken, işletmelerin kimlere karşı hangi düzeyde sorumlu oldukları ele alınmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında, paydaşların hakları, ilgi ve ihtiyaçlarını esas alan paydaş teorisine atıf yapılarak işletmelerin paydaşlara karşı sorumluluğu üzerinde durulmaktadır. Freeman (1984: 25)'e göre paydaş, örgütsel hedeflerin başarılmasını etkileyen veya örgütün başarısından etkilenen birey ya da grup anlamına gelmektedir. Jenkins (2006: 247)'e göre ise paydaşlar, işletmelerle doğrudan ya da dolaylı olarak bir bağlantısı bulunan çevre, toplum, işletme çalışanları ve arz zincirinde yer alan her bir birimi ifade etmektedir.

Aktan ve Börü (2007: 16) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğu kurum içi ve kurum dışı paydaşlar olmak üzere iki grup paydaş üzerinden değerlendirmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çalışanlara, hissedarlara ve yöneticilere karşı sorumluluğu kurum içi sosyal sorumluluk; rakiplere, müşterilere, tedarikçilere, doğaya ve çevreye, topluma ve devlete karşı sorumluluğu ise kurum dışı sosyal sorumluluk kapsamındadır. Türker (2009: 421) ise kurumsal sosyal sorumluluk algılamasına yönelik ölçek geliştirme çalışmasında sorumluluğun yönünü belirten dört faktör olduğunu ortaya koymuştur. Birinci faktör, topluma, doğal çevreye, gelecek nesillere ve sivil toplum kuruluşlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini açıklarken; ikinci faktör çalışanlara, üçüncü faktör müşterilere ve dördüncü faktör devlete olan sorumlulukları açıklamaktadır.

Carroll (1979: 499), işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını bütünüyle açıklayabilmek için ekonomik, yasal, ahlâki sorumluluklar ile hayırseverliği incelemiştir. Daha önce yapılmış olan sosyal sorumluluk tanımlarında sorumluluk alanları belirtirse de bu konuda geniş bir çerçeve sunan Carroll (1991: 42)'in etkinliklerin kapsamına göre oluşturduğu sosyal sorumluluk piramidi Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

*Kaynak: Carroll, A. B. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, p.42.

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

Şekilde ifade edilen dört boyut ne birbirinden bağımsız ne de birbirini izleyen süreçlerdir. Önem derecesi noktasında birbirinden ayrılan sorumlulukların eş zamanlı olarak bir işletmede bulunması beklenmektedir (Carroll, 1979: 499-500). Schwartz ve Carroll (2003: 504) ekonomik ve yasal sorumlulukların bir gereklilik olduğunu belirterek, ahlâki sorumlulukların beklenti düzeyi, hayırseverliğe ilişkin etkinliklerin ise arzu edilen düzey olduğunu ifade etmişlerdir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde yer alan ekonomik sorumluluk; hisse başına kazancı azami düzeye çıkarmak, mümkün olduğunca kârlı olmak, güçlü ve rekabetçi çizgiyi koruyarak en yüksek düzeyde operasyonel etkinlik anlayışıyla çalışmak olarak açıklanmaktadır. İşletmelerin ekonomik etkinliklerini gerçekleştirirken kanunlara ve tüzükler gibi temel kurallara uymaları yasal sorumluluk kapsamında ele alınmaktadır. Ahlâki sorumluluk, çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve genel olarak toplumun adil ve doğru kabul ettiği düşünceler ve normlar doğrultusunda davranmayı gerektirmektedir. Herhangi bir yazılı kuralla belirtilmemiş olması ahlâki sorumluluğun sınırlarının çizilmesini zorlaştırırsa da neyin ahlâki olup neyin olmadığına ilişkin güncel tartışmalar işletmeler için ahlâkın kapsamı ve gerekliliği konusunda fikir vermektedir. Yasalarla gerekliliği belirtilmemiş, iş ahlâkı kapsamında da değerlendirilmeyen, tamamen gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen sosyal etkinlikler hayırseverlik faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Carroll, 1979: 500; Carroll, 1991: 40-42; Carroll, 2004: 117). Vatana, topluma ve tüm dünyaya bir yarar sağlama amacı güdülen bu etkinlikler; eğitim, sanat ve sporun desteklenmesi, herhangi bir hastalıkla mücadele veren insanlara yardım edilmesi, çevre kirliliği sorununa karşı duyarlı olunması şeklinde örneklendirilebilir. Özetle toplum, işletmelerden yasal düzenlemeler çerçevesinde, ahlâki sorumlulukları göz ardı etmeyerek ekonomik misyonlarını gerçekleştirmelerini ve çeşitli hayırseverlik etkinliklerinde yer almalarını beklemektedir.

Eren (2010: 113-117) ise işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını şöyle sıralamıştır:

- İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı yükümlülükleri,
- Yakın çevreye istihdam imkânının temini,
- İstihdam imkânlarının cinsiyet, ırk, sosyal sınıf gibi ayrımlar gözetilmeksizin herkese sağlanması,
- Tüketicinin korunması,
- İş ahlâkına uygun davranarak haksız ve aşırı kârlar elde etmekten kaçınmak, rakipleri ve onların ürünlerini/ hizmetlerini kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapmak gibi haksız rekabet olarak nitelendirilen durumlardan uzak durmak,
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

İşletmenin iradesine bırakılmış olan ihtiyari sorumluluklar, uluslararası, ulusal ve işletme personeli düzeyinde incelenmektedir. Uluslararası sorumluluklar kapsamında; gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak onların üretim potansiyellerini, refah ve mutluluklarını yükseltmek, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi sağlamak gibi unsurlar yer almaktadır. Ulusal düzeyde; insan sağlığı ve kamu güvenliği konusunda hassasiyet gösterilmesi, ülkenin savunma gücünü arttıracak üretim çabalarının desteklenmesi, kültürel seviyeyi yükseltecek yatırımlar yapılması ele alınmaktadır. İşletmenin kendi personeline karşı ihtiyari sorumlulukları ise sosyal sigortaya ilaveten hayat sigortası, emeklilik sigortası gibi tedbirlerin alınması, personelin çocukları için gündüz bakımevi ve kreşlerin açılması, işyeri hijyeninin ve temizliğinin sağlanması, işçileri işletmeye ortak ederek kârdan pay dağıtılmasıdır (Eren, 2010: 116-117).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yönelimleri incelendiğinde, bazı işletmelerin çevresel duyarlılıkları sosyal sorumluluğun anahtarı olarak görülürken, bazı işletmelerin ise genel olarak toplumu ya da müşterileri baz alarak

sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çabalarının odak noktasının oluşumundaki en belirgin faktör ise işletmenin içinde bulunduğu sektördür. Üretim ve mühendislik alanında çalışan işletmelerin öncelikle çevresel meseleleri sosyal bir sorumluluk olarak algılamalarına karşın hizmet sektöründe istihdam gibi sosyal meselelerin ön planda tutulduğu gözlenmektedir. Yani işletmeler, faaliyet alanlarında doğrudan kendilerine veya dolaylı olarak kurumsal imajlarına bir yarar sağlayacak etkinlikleri kurumsal sosyal sorumluluk prensibi olarak benimsemektedirler (Jenkins, 2006: 247).

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yaklaşımlar

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı teorik olarak klasik ve modern olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşımda işletmelerin kârı azami düzeye çıkarmak dışında başka bir amacı olmadığı, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin net bir maliyeti olmasına karşın işletmeye bir fayda sağlamadığı düşüncesi hâkimdir (Deniz ve Suarez, 2005: 30). Klasik yaklaşım, kaynağını Adam Smith'in ilk baskısı 1776 yılında yapılan "Ulusların Serveti" adlı kitabında ifade ettiği "görünmez el" görüşünden almaktadır. Smith (2005: 364)'e göre, yöneticilerin ve kurumların kendi çıkarları için çaba sarfederken elde etmiş oldukları yararlar adeta görünmez bir elin yardımı olmuştur. Bütün topluma yarar sağlayacaktır. Yani verimli çalışarak kâr elde eden işletmeler aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olurlar. Mevcut gelirlerin sosyal sorumluluk amacıyla toplumsal projelere yatırılması, yeni yatırımlara engel olarak işletme gelirlerini ve dolayısıyla işletmelerin topluma olan ekonomik katkılarını azaltacak, tüketici fiyatlarını arttıracaktır. Dolaylı olarak zarar gören yine toplum olacaktır (Çelik, 2007: 76).

Klasik yaklaşımın önde gelen savunucularından biri de Milton Friedman'dır. Friedman (1970: 1-2) serbest piyasa ekonomisinde işletmelerin sosyal sorumluluğu olmayacağını; istihdam yaratmak, ayrımcılığı ortadan kaldırmak, çevre kirliliğini önlemek gibi faaliyetlerin sosyalist bir düzende var olabileceğini ifade etmiştir. İşletmelerin yalnızca çalışanlarına ve hissedarlarına karşı sorumlulukları olduğunu, bahsedilen sosyal sorumluluğun ise bireysel düzeyde olabileceğini eklemiştir. "İşletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır, o da kârlarını maksimize etmektir" diyen Friedman, Smith'in görüşlerine paralel olarak, mevcut sistem içinde toplum için yapabilecek en iyi hizmetin bu olduğunu savunmuştur. İşletmelerin topluma karşı temel sorumluluğunu, ekonomik prensiplere göre faaliyette bulunarak kaynakların etkin şekilde kullanması olarak belirtmiştir (Akt: Top ve Öner, 2008: 100).

Özetle, klasik yaklaşımda kurumların sosyal sorunlara karşı doğrudan bir sorumluluğu olmadığı, topluma sağlanan ekonomik faydanın sorunların dolaylı olarak çözülmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3.2. Modern Yaklaşım

Günümüzde pek çok kurum, toplumun refahına katkı sağlayan modern sosyal sorumluluk yaklaşımını benimsemiş ve böylece kurumsal sosyal sorumluluk stratejik yönetimin önemli konularından biri haline gelmiştir (Sert, 2012: 38). Kurumsal sosyal sorumluluğun odak noktası sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçlar doğuran örgütsel stratejilerdir. Modern yaklaşım bu üç etki arasında bir denge öngörmektedir. Yani bu yaklaşımda hem toplumun

refahının korunması ve geliştirilmesi hem de işletmenin kâr elde etmesi önemsenmektedir (European Agency for Safety and Health at Work, 2004: 14)

Modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi 1990'lı yıllarda gelişen çeşitli yönetim sistemlerine paralel şekilde olmuştur. Çeşitli standart ve prensipler bütünü olan bu yönetim sistemlerinin örnekleri olarak ISO 9000 kalite yönetim sistemi, ISO 14001 çevre yönetim sistemi, SA 8000 sosyal sorumluluk standardı ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği sistemi sayılabilir (European Agency for Safety and Health at Work, 2004: 14). İşletmeler için adeta kurumsallaşmanın bir gereği olarak uygulanmaya çalışılan bu kalite yönetim sistemleri sertifikalarına sahip olan işletmelere sosyal sorumluluk alanında da birtakım sorumluluklar yüklenmektedir. Enerji, hammadde ve doğal kaynakların verimli kullanılması, atıkların en aza indirilmesi ve hatta mümkün olduğunca geri dönüştürülmesi, çalışanların ve toplumun çevre bilincinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması (İstanbul Sanayi Odası, 2002: 49), çocuk işçi çalıştırılmayacağına dair yazılı bir prosedür oluşturulması, iş yeri dışında da çocukların fiziksel ve zihinsel gelişimleri için çeşitli desteklerin sağlanması, eğitimin desteklenmesi (Social Accountability International, 2014: 8) gibi sosyal sorumluluklar, belirtilen standartlar kapsamındadır.

Modern yaklaşımla, işletme-toplum ilişkisi daha geniş bir bakış açısıyla ele alınarak, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde kısa ve uzun dönemli faydalar elde edeceği vurgulanmaktadır (Deniz ve Suarez, 2005: 30). Modern yaklaşım, paydaş teorisiyle açıklanmaktadır ve klasik yaklaşımın yalnızca işletmenin yakın çevresine karşı sorumluluklarını dikkate almasına karşın, modern yaklaşımda uzak çevreye karşı sorumluluklar da göz önüne alınmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin modern yaklaşımın ortaya çıkışındaki en önemli sebeplerden biri, büyük işletmelerin-dolayısıyla kitlesel üretimin- çoğalması ve bu durumun toplumda beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmesidir. Üretim esnasında sosyal sorunlara sebep olan işletmelerin yöneticileri, bu konuda gerekli tedbirleri alarak toplumsal sorunları çözmek zorundadırlar (Eren, 2002: 106-107). Modern yaklaşımda işletmeler, sosyal yaşamın ayrılmaz parçalarından biri olarak değerlendirilir. Bugün topluma çeşitli şekillerde yatırım yapan şirketler, yarının kârlılığında da sürekliliği sağlamış olurlar. Özellikle çevre ve ücret politikası gibi konularda şirketlerin gönüllü olarak yapmadıkları faaliyetler ise yasal yollarla bir devlet yaptırımı olarak zorunluluk arz edebilir (Şahin, 1996: 49).

Bazı kaynaklarda sosyo-ekonomik yaklaşım olarak da ele alınan modern yaklaşıma göre herhangi bir şirket, “yer altı veya yer üstü bir su kaynağına zehirli atıklarını bırakmamalı, ekolojik yapıyla barışık üretimlerde bulunmalı, iç ve dış çevrede yer alan tüm unsurları sosyal sorumluluk yönünde bilinçlendirmeli, örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarını geliştirmeli, işgörenlerinin tüm sorunlarına duyarlı davranmalı” dır (Çelik, 2007: 77).

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Fayda ve Sakıncaları

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşımlarda bahsedildiği üzere, işletmelerin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarının nasıl olması gerektiği konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin açığa çıkarılması işletmelerin bu alandaki tercihleri ve tutumlarında etkili olmaktadır (Davis, 1973: 312).

Sosyal kimlik oluşturma, rekabet üstünlüğü elde etme, örgütsel bağlılık yaratma, itibar sağlama ve markalaşma başta olmak üzere pek çok fayda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olumlu yaklaşımlarını sağlamaktadır. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle doğrudan bir ekonomik fayda elde etmenin

ötesinde toplumda saygınlık kazanarak kurumsal imajlarına değer kazandırmakta ve bu da firmanın marka değerine yansımaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 29).

Kurumsal sosyal sorumluluk alan yazınındaki temel çalışmalarıyla bilinen Davis (1973: 313-317), kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye kazandırdıklarını uzun vadede fayda prensibi ile kamusal imaj ve onur kazanımı, işletmenin hayatta kalabilmesi, sürdürülebilirliği için bir gereklilik olarak ele almaktadır. Toplumsal sorunlara karşı tedbirlerin alınması sayesinde devletin yaptırımlarından ve bunun getireceği maliyetlerden de kaçınılmış olacağı bir diğer kazanımdır. Toplumsal meselelerin çözümünün sosyo-kültürel normlara uymayı da içerdiği belirtilerek bu çözümler için işletmelerin yeterince kaynağı olduğu ve bu duyarlılığın paydaşların ilgisini çekeceği belirtilmektedir.

Tablo 1'de ifade edilen çalışmalara dayanarak kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler açısından beş temel faydası olduğu ifade edilmektedir. Bu faydalar şöyle açıklanmaktadır (Weber, 2008: 248-249):

1. *Şirket imajı ve itibarına sağlanan katkılar:* Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla paydaşlara duyurulmasıyla gerçekleşir. Yani kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir uzantısı olarak işletmeler öncülüğünde geliştirilen projelerdir (Van Het Hof, 2009: 155).

2. *Çalışanların motivasyonu, mevcut işlerinde ve mevcut kurumlarında çalışmalarının sürekliliği ve işe alım süreçlerine sağlanan katkılar:* İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle itibarını arttırması hem mevcut çalışanları için bir motivasyon kaynağı olmakta hem de potansiyel işgücünü işletmeye yönlendirmek konusunda etkili olmaktadır. İtibarlı ve sosyal meselelere duyarlı bir işletmede çalışıyor olmak çalışanlara güven vererek morallerini yükseltme, verimliliği artırma, personel devir hızını düşürme ve böylece işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltma yönünde olumlu sonuçlar sağlar (Crowther ve Martinez, 2007: 36).

3. *Maliyetlerden tasarruf etme:* Kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren işletmeler hem daha iyi şartlarda borçlanabilmekte, hem de hisse senedi değeri artmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 29). Ayrıca, işletmenin yenilikçi kapasitesi sosyal sorunların çözümünde kullanılabilirse, yalnızca maliyet olarak görünen birtakım faaliyetler işletmeye kâr getirebilir. Sosyal meselelere ilişkin önlem alınması da sorunlarla karşılaşmaktan daha az maliyetlidir (Davis, 1973: 317).

4. *Yüksek satış oranları ve artan pazar payı sayesinde şirket gelirlerinde artış:* Günümüzde müşterilerin satın alma davranışlarında yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatı değil işletmenin çalışanlarına nasıl davrandığı, toplumla kurduğu ilişkilerin nasıl olduğu, çevresel meselelere karşı tutumu da etkili olmaktadır (Balı ve Cinel, 2011: 55). Böylece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri müşteri sadakatini sağlama ve yeni pazarlara girme konularında kolaylıklar sağlamaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 29).

5. *Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili risklerin yönetimi:* Toplumsal meselelere karşı duyarlı davranışların basına yansımaları, herhangi bir olumsuzluk halinde müşterilerin markayı boykot etme ihtimalinin azaltılarak itibar kaybının önlenmesi sağlanmaktadır.

Tablo 1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kazanımlarına İlişkin Örnekler

Yazar(lar)	İşletmeye Sağlanan Faydalar
Schaltegger & Burritt (2005)	Risk yönetimi; maliyetlerde azalma; farklılaşma; hissedarlar nezdinde olumlu etki; itibarın ve marka değerinin artışı; sürdürülebilirlik
Schaltegger & Figge (2000)	Verimlilik artışı; farklılaşma; vergi avantajları; finansal avantajlar; riskin azalması
Heal (2005)	Risk yönetimi; etkinlik; marka değerinde artış; çalışanların verimliliğinde artış; sermaye maliyetlerinde azalma
Nielinger (2003)	Ürün ve pazarda gelişim; potansiyel işgücünde artış; risk yönetimi; imaj geliştirme
Porter & Van Der Linde (1998)	Süreç ve ürünlerin gelişimiyle rekabet üstünlüğü sağlamak
Kong vd. (2002)	Pazar geliştirme; maliyetlerde azalma; pazar payının korunması; uzun süre varlığını sürdürme
Rondinelli & London (2002)	Etkinlik; maliyetlerde azalma; rekabet edebilirlikte artış; kaynakların korunması; imaj geliştirme; ürün geliştirme
Hansen (2004)	Müşteri kazanmak ve var olan müşteriyi kaybetmemek üzere itibarı iyileştirmek; çalışanları etkilemek, motive etmek, elde tutmak; sermayeye erişim kolaylığı; işletme yetkisi; risk yönetimi; hisse senedi fiyatlarında artış; gelirlere artma; maliyetlerde azalma
Bertelsmann Stiftung (2005)	Motivasyonu geliştirme; itibarı geliştirme; hissedarların beklentilerini karşılama; müşteri kazanma
Epstein & Roy (2001)	Olumsuz yayınları ve müşteri boykotlarını önleme; motivasyonu geliştirme; imaj ve itibarı yükseltme; paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirme; etkinlik; maliyetlerde azalma; sermayeye ulaşımında kolaylık; pazar payında artış
Turban & Greening (1997)	Potansiyel işgücü için işletmenin cazibesini arttırmak

Kaynak: Weber, M. (2008). *The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach For CSR. European Management Journal*, 26, p. 249.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı faydaların yanısıra sakıncalarının da olduğu ifade edilmektedir. Bu sakıncalar şöyle özetlenmektedir:

1. Yüksek maliyetler: Kurumsal sosyal sorumluluğun işletme için bir gereklilik olmadığını ve faydalı da olmayacağını ifade eden klasik yaklaşım, bu bağlamda ele alınan ilk konudur. İşletmelerin sosyal sorunlara çözüm bulmak üzere kurulmadığı, asıl amacın kârı azami düzeye çıkarmak olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeler için faydasız bir maliyet olarak değerlendirilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 88).

2. Maliyetlerin müşterilere yansıtılması ve pazar kaybı: Sosyal meselelere iştirak etmenin maliyetli olması ve bu maliyetin sunulan ürün ya da hizmetin fiyatını arttırarak müşterilere yansıtılması işletmeler için olumsuz olan bir diğer durumdur (Davis, 1973: 318). Bu durumda özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler rekabette dezavantajlı duruma düşebilir ve böylece mevcut pazarlarını kaybedebilirler (Taşlıyan, 2012: 40).

3. İşletmelerin temel amaçlarından uzaklaşmaları: İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde fazlaca durarak örgütsel amaçlardan uzaklaşmaları, ekonomik ve sosyal rollerini birbirine karıştırmaları da işletmeler için ekonomik bir kayıptır. Hem ekonomik hem de sosyal yönden sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan işletmeler bunun altından kalkamayarak iki alanda da başarısız olabilirler (Davis, 1973: 319).

4. Faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynağına duyulan ihtiyacın fazla olması: İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alabilecek gerekli sayıda ve yeterli eğitim düzeyinde çalışanı olmaması durumunda yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir (Sert, 2012: 65). Faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için alanında uzman, nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı için sosyal sorumluluk maliyetleri bir kat daha artabilir.

5. Beklentileri karşılayamama riski: Sosyal kontrol ve hesap verme mekanizmalarının yetersiz olması, karmaşık ve tatmin edilemeyen sosyal beklentiler yaratacağı için sosyal sorumluluk faaliyetleri faydalı olarak algılanmayabilir (Taşlıyan, 2012: 40).

6. Faaliyetlerin işletmenin önüne geçmesi: Sosyal sorumluluk kampanyasının işletmenin önüne geçmesi, faaliyetlerin yalnızca reklam amaçlı olduğunun hissedilerek kurumun içtenliğinden şüphe duyulması sosyal sorumluluk çalışmalarının sakıncaları arasında yer almaktadır (Sert, 2012: 66).

5. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, ülkemizde kültürün bir parçası olarak Osmanlı dönemine kadar dayandırılmaktadır. Osmanlı vakıf kültürü aracılığıyla ihtiyaç sahiplerine sürekli yardım sağlayan Türk halkı güçlü bir yerel sorumluluk geleneğine sahiptir. O dönemki vakıfların kamu hizmetlerini sürdürmede etkin müesseseler olduğu ve devletin sosyal ve kültürel faaliyetler sürdürmeyi vakıflara delege ettiği bilinmektedir. Vakıflar, köprü, kütüphane, su şebekesi yapımı ve korunması gibi kamu hizmetlerine kaynak sağlayan ve bu işleri organize eden kuruluşlar olduğu için devlet tarafından mali teşvikler olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir. Vakıflar üzerindeki kısıtlamalar ve artan kontrol bu geleneğin zedelenmesine neden olmuştur. Vakıf geleneğinin farklı özelliklerle canlanması süreci ise iş dünyasındaki hareketlenmenin arttığı 1980’li yıllara uzanmaktadır (Özturan, 2009: 5).

Türk ekonomisinde uluslararası etkileşimlerin artmasıyla çeşitli anlaşmalar, kampanya ve etkinliklerle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yaygınlaşmıştır. Bu faaliyetlerin bir kısmı anlaşma gereği olan zorunluluklar kapsamında yapılmakla beraber bir kısmı da bu konudaki bilinç düzeyinin artmasıyla gönüllü olarak gerçekleştirilmektedir. Bu konudaki bilinçlenmeye katkı sağlayan bir etkinlik olarak 1996 yılında İstanbul’da gerçekleşen Habitat II Konferansı sosyal meselelerin tartışıldığı bir platform oluşturarak sürdürülebilir kalkınmaya dikkat çekmiştir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz de kurumların paydaşlarına karşı sorumluluklarını bir kez daha gündeme getirmiştir. Büyüme hızının ve gayrisafi milli hasılanın düştüğü kriz döneminde özellikle bankacılık sektöründe toplu işten çıkarmalarla binlerce kişi işsiz kalmış, yüzlerce küçük ve orta ölçekli işletme iflas etmiştir. Bu sonuç, paydaşlara karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında önemli adımlar atılması gereğini ortaya koymuştur (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 7).

Türkiye’deki işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda hassas davranmaya iten üç temel neden olduğu ifade edilmektedir (Van Het Hof, 2009: 156). Bunlardan ilki, küresel alanda rekabet eden işletmelerin göreceli bir rekabet avantajı elde etmek üzere ticari faaliyetlerinin dışındaki etkinliklerle isimlerinin anılması isteğidir. İkinci neden, Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde sağlaması gereken ölçütlerden birinin de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olmasıdır. Bu konuda belirli bir standardı olmayan işletmelerin Avrupa

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

pazarına dahil olmalarının mümkün olmaması sebebiyle işletmeler adeta zorunlu olarak sorumluluk faaliyetlerini gündemlerine taşımaktadırlar (Michael ve Öhlund, 2005: 3). Üçüncü neden ise kamusal düzenlemelerdir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında revize ettiği Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımlaması ve halka açık işletmelerin bu ilkeleri ne ölçüde benimsediğinden paydaşlarının da haberdar olması amacıyla kurumsal yönetim uyum raporu yayımlama yükümlülüğü getirmesiyle işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini daha ciddiye almaya başlamışlardır (Özgüç, 2005: 29).

Önceleri Türkiye'de sosyal sorumluluk faaliyetleri "hayırseverlik" ile özdeş tutulmaktayken kurumsal sosyal sorumluluğun gerçek anlamıyla işletmelerin gündemine gelmesi 2000'li yıllarla başlamıştır. İtibar, beğenilme, tüketici ve yatırımcı tarafından tercih edilme gibi kaygılarla kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı günden güne önemsenen konulardan biri olmuştur (www.capital.com.tr).

Tablo 2. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Liderleri

2016	Halkın Gözünde	2017	İş Dünyasının Gözünde	2016
2	Koç Holding	1	Koç Holding	1
1	Sabancı holding	2	Eczacıbaşı Holding	3
4	Turkcell	3	Turkcell	2
17	Doğan Holding	4	Sabancı Holding	4
3	Yıldız Holding/Ülker	5	Akbank	8
14	Enka	6	Borusan	6
19	Coca-Cola	7	Türkiye İş Bankası	7
8	Arçelik-Beko	8	Yıldız Holding/Ülker	5
13	Zorlu Holding/Vestel	9	Garanti Bankası/Vodafone	9
16	Abdi İbrahim	10	Doğuş Holding	17
10	Türk Telekom/Doğuş Holding	11	Anadolu Grubu-Anadolu Efes	10
*	Eczacıbaşı Holding	12	Yaşar Holding-Pınar/P&G	14/16
6	Yaşar Holding-Pınar	13	Unilever	11
5/*	Türkiye İş Bankası/Boyer	14	Opet	13
11	Garanti Bankası	15	Arçelik-Beko	13
*	Eti	16	Doğan Holding-Doğan Medya/Bosch-Siemens	15/*
15	Anadolu Grubu	17	Coca-Cola	12
9	Hürriyet	18	Boyer	18
*	Sanko/Torku	19	Enka/Ekol Lojistik	*
*	Oyak	20	Mercedes	*

*Geçen sene listede olmayan şirket

Kaynak: Gözütok-Ünal, N. (2017). Yeni Dönem KSS Karnesi. Capital (Mart), s.72.

Capital dergisinin 2005 yılında başlattığı ve en günceli 2017 yılında yapılan “Türkiye’nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Liderleri” araştırması halkın ve iş dünyasının konuya bakışını ortaya koymaktadır. Halk genelinden 1237 kişiye, iş dünyasından ise 381 yöneticiye ulaşılan araştırma sonuçlarına göre oluşturulan Tablo 2’de halkın ve iş dünyasının gözünde kurumsal sosyal sorumluluk duyarlılığı konusunda ilk sıralarda yer alan şirketler bulunmaktadır. Tabloda şirketlerin 2016 yılındaki sıralamalarına da yer verilmiştir. Koç Holding, hem halkın hem iş dünyasının gözünde en sorumlu şirket olarak seçilirken, listeye beş yeni şirket de eklenmiştir. 2016 yılında listede yer almayan bu şirketler: Eczacıbaşı, Boyner, Eti, Torku ve Oyak’tır.

Capital’in yaptığı araştırmaya göre Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk denilince akla ilk gelen konu eğitimidir. Halkın nezdinde kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ele alınması gereken ikinci husus sağlık hizmetleri iken; iş dünyasına göre çevre ve doğanın korunmasına destek verilmesidir. Aile içi şiddetle mücadele, kadın ve çocuk hakları gibi konulara destek verilmesi ise hem halkın hem de iş dünyasının nezdinde üzerine düşülmesi gereken üçüncü husus olarak yer almaktadır. Tablo 3’de görüldüğü üzere en başarılı bulunan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri bahsi geçen alanlarda yoğunlaşmıştır. (www.capital.com.tr).

Tablo 3. En Başarılı Bulunan Sosyal Sorumluluk Projeleri

Halkın Gözünde	Proje	Kurum/Şirket	İş Dünyasının Gözünde	Proje	Kurum/Şirket
1	Aile İçi Şiddete Son	Hürriyet	1	Baba Beni Okula Gönder	Doğan Gazetecilik
2	Kadın İçin Teknoloji	Teknosa	2	Meslek Lisesi Memleket Meselesi	Vehbi Koç Vakfı-Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
3	Baba Beni Okula Gönder	Doğan Gazetecilik	3	Ülkem İçin	Koç Holding
4	Migros Çocuk Tiyatrosu	Migros	4	Temiz Tuvalet	Opet
5	81 İlden 81 Okula Spor Bağışı/Pembe Kurdele	P&G/Avon	5	Engelsiz Eğitim Programı	Turkcell
6	Matematik Fen Eğlenerek Öğren	Garanti Bankası	6	HeForShe	Koç Holding
7	İşe Katıl Hayata Atıl	Garanti Bankası	7	81 İlden 81 Öğrenci	Türkiye İş Bankası
8	Okuma Yolculuğu	AÇEV	8	Okuyan Kızlar Aydınlik Yarınlar/ Önce Kadın	Aydın Doğan Vakfı/ Vodafone
9	Temiz Çevre Engelsiz Hayat/Kapak Olsun	CarrefourSa/ TOFD	9	Trafik Hayattır	Doğuş Otomotiv
10	Çocuklar Gülsün Diye	Çocuklar Gülsün Diye Derneği	10	Aile İçi Şiddete Son/ Çocuk Tiyatrosu/ Gelecek Turizmde	Hürriyet/Pınar/Anadolu Efes

Tablo 2 ve Tablo 3 bir arada değerlendirildiğinde; iş dünyasının gözünde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda en başarılı bulunan şirketler ile en başarılı bulunan kurumsal sosyal projeleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir ancak halkın gözünden yapılan değerlendirmelerde başarılı bulunan şirketler ve projeler arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde Koçoğlu ve Soysal'ın (2014) yaptıkları araştırmada da halkın, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştiren şirketlerden ziyade projeden haberdar oldukları, sosyal sorumluluk alanında önemli görülen bu projelerin hangi kurumlara ait olduğunun yeterince bilmediği görülmüştür. Bir pazarlama araştırması niteliği olan bu çalışmada; sosyal sorumluluk adına yapılan bütün faaliyetlerin reklam ya da pazarlama amacıyla yapılması yanlış olarak görülse de projelerin amacına ulaşması ve yaygınlaşması için kamuoyunun ilgili konuda detaylı olarak bilgilendirilmesi, proje sahibi şirketlere de daha sık atıf yapılması önerilmektedir. Keza, diğer şirketlerin bu tür sosyal sorumluluk projelerini yapmak için özendirilmesi halkın proje ile şirket arasında bağlantı kurmasıyla yakından ilgilidir. Aynı zamanda bu projeler sosyal gelişmenin gerçekleşmesi için modern toplumların önemli bir katalizörü olarak fonksiyon görmektedirler.

6. SONUÇ

Ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk hayırseverlikle karıştırılmaktadır. Oysa daha önce yapılan araştırmalar ve mevcut araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri herhangi bir çıkar gözetilmeksizin ve karşılık beklenmeksizin yapılan faaliyetler değildir. Herhangi bir karşılığın beklenmediği hayırseverlik faaliyetlerini hiç kimseye duyurmanın gereği olmadığı için açıkça ilan edilen çeşitli yardımseverlik projeleri ve katkılarının da hayırseverlik olmadığı anlaşılmaktadır.

Kâr amacı güden kuruluşların kendi sürdürülebilirlikleriyle ilgili kaygıları temelinde gerçekleştirilse de çevresel sorunlara karşı duyarlı olmaları, iç ve dış paydaşlarına çeşitli sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklere ulaşma imkânı sunmaları, eğitimi desteklemeleri gibi faaliyetler topluma önemli katkılar sağlarken devletin bu konudaki sorumluluklarının yükünü hafifletmesi bakımından da oldukça önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle, toplumda sadece istihdam imkânı yaratmakla sosyal görevlerini tamamladıkları sanılan işletmeler, o toplumun gelişmişlik seviyesinin artırılmasında, bilinçli bireylerin yetişmesinde ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında da önemli toplumsal görevler görmektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında işletmelerin bir diğer fonksiyonu ise uzun dönemde hem kendi sürdürülebilir rekabetlerini artırmak hem de ilgili toplumun ekonomik gelişmesine katkı vermektir. İşletmelerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk projeleri toplumda ekonomik ve teknolojik bilincin gelişmesinde de rol oynamaktadır. Baba beni okula gönder, kadın için teknoloji, işe katıl hayata atıl gibi projelerde olduğu gibi kadınların ve gençlerin gelecekteki istihdam ve girişimde bulunmalarındaki ilk adımlar ve fırsatlar bu projelerle oluşturulmaktadır. Çünkü okuyabilen, teknolojiyi kullanabilen ve iş yaşamına katılabilen bireyler farklı iş kollarında daha kalifiye çalışarak bir ülkede yaratılabilen katma değere daha fazla katkı verebildikleri gibi ekonomik gelişmenin en önemli motor gücü girişimsel faaliyetlerle de işletmeler kurmakta ve yeni istihdam alanları yaratabilmektedirler. Ancak bütün bunların gerçekleşebilmesi için işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemek, bu faaliyetlerle işletmeler arasındaki ilişkiyi takdir etmek (faaliyetin adı ve fonksiyonu kadar faaliyeti gerçekleştiren firmayı da dikkate almak) gereklidir. Böylece hâlihazırda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetini gerçekleştiren firmalar uzun dönemde varlıklarını devam ettirerek mevcut projelerinin de devamlılığını sağlayacak veya yeni projeler gerçekleştirecek, henüz kurumsal sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmemiş işletmeler de toplumun kurumsal sosyal sorumluluk projelerini

gerçekleştiren işletmelere olan takdirini göyerek yeni projelere imza atacaktadırlar. Neticede bir taraftan devletin yükü azaltılırken, diğer taraftan da toplumun bir bütün olarak ve farklı konu ve perspektiflerde gelişmesi sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Aktan içinde, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (s. 11-36). İstanbul: İktisadi Gelişim ve İş Ahlakı (İGİAD) Yayınları.
- Balı, S. & Cinel, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(4), 45-60.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present And Future Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Commission of the European Communities. (2002). *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Brussels.
- Crowther, D. & Martinez, E. O. (2007). Current Debates in Corporate Social Responsibility: An Agenda for Research. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(1), 26-39.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları. C. C. Aktan içinde, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (s. 61-84). İstanbul: İstanbul İktisadi Gelişim ve İş Ahlakı (İGİAD) Yayınları.
- Davis, K. (1973). The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Deniz, M. D. & Suarez, M. K. (2005). Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- European Agency for Safety and Health at Work: William Cockburn. (2004). *Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work*. Belgium: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/> Erişim tarihi: 16/12/2014.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman Publishing Ins.

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Hatice Çoban (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Göçenoğlu, C., & Onan, I. (2008). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. Ankara: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP).
- Gözütok-Ünal, N. (2017). Yeni Dönem KSS Karnesi. *Capital (Mart)*, 70-76.
- Hof, S. D. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Şirketlerin ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Anlayışları. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi(28)*, 153-183.
- Holme, R. & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.
- İliç, D. K. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 303-318.
- İstanbul Sanayi Odası. (2002). *Kobiler İçin Çevre Yönetim Sistemi Rehberi*. İstanbul: ISO-Çevre Şubesi Yayın No: 2002-1.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Koçoğlu, D. & Soysal, A. (2014). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Sosyal Pazarlama Uygulamaları. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi. Hopa, Artvin: Basılmamış Kongre Bildirisi, <http://quovadissosyalbilimler.artvin.edu.tr/?Bildiriler>, Erişim Tarihi: 17/11/2017.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- Michael, B. & Öhlund, E. (2005, January-March). Social Science Research Network. Available at: <http://ssrn.com/abstract=999355> Erişim Tarihi: 25/12/2014 adresinden alınmıştır
- Özgüç, E. (2005, Kasım). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Yeterlik Etüdü. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi.
- Özturan, P. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vaka Analizi Çalışması: Türkiye'deki 5 Şirket ve 5 STK'nın İncelenmesi. İstanbul: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV).
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

- Sert, N. Y. (2012, Haziran). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivism İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivism İltintisi. Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sert, N. Y. (2012). Türkiye’de Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında Web Sitelerinin Kullanılması. *Online Academic Journal of Information Technology*, 3(9), 31-50.
- Smith, A. (2005, Aralık 6). An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations. (J. Manis, Dü.) Pennsylvania State University Electronic Classics Series Publication.
- Social Accountability International. (2014). Social Accountability 8000 International Standard. New York.
- Şahin, E. (1996). İşletme-Çevre Etkileşimi ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M. (2012, Mayıs-Haziran). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (ASOMEDYA), 22-43.
- The World Business Council for Sustainable Development. <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> Erişim Tarihi: 21/11/2014
- Top, S. & Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 97-110.
- Türker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Weber, M. (2008). The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach For CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

6

DOES ENTREPRENEURSHIP HAVE MASCULINE CHARACTERISTICS, OR...?

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)¹

Abstract

The fact that entrepreneurship has generally been initiated and maintained by male actors, namely the entrepreneurs, as in many areas of working life, has caused the features of entrepreneurship to be expressed with masculine features. As women stayed away from working life for a long period, their status in working life was limited to specific jobs and ranks within the framework of their genders when they started to work. However, the idea that the traditional gender roles and stereotypes have started to change and more women have found a place in business life as entrepreneurs cause the validity of the conventional thinking “the person must have masculine entrepreneurs” to be questioned. In this respect, the present work attempts to test whether both genders have the “entrepreneurship = masculine” point of view when it comes to entrepreneurship and entrepreneur issue as well as the direction of the change if it exists. In addition to creating value in economic terms for the societies, the issue of entrepreneurship has the function of initiating and sustaining change and transformation in social and cultural areas by providing innovation, change and movement to the environment where it comes out. However, it is outstanding that entrepreneurship has always represented a male-dominated area within the framework of social cooperation and gender policies. The study aims to identify the entrepreneurial gender features, according to university students. In this context, a survey was conducted on university students who are likely to be entrepreneurs in the future. The research revealed significant results about the entrepreneurs’ characteristics from students who are candidates to become actors in the business world. Furthermore, a different picture emerged from the characteristics of gender roles in our culture. Participants think, entrepreneurs need to be more feminine. Only seven of the 20 masculine attributes rated were significant. Some masculine attributes are considered feminine.

Key Words: Entrepreneur, Gender, Feminine, Masculine, Gender Role Inventory

1. Giriş

İlk insandan bugünkü modern hatta post modern insana kadar gelinen süreçte insanoğlu yaşamak için hep bir şeylere ihtiyaç duymuş ve bundan sonra da ihtiyaç duymaya devam edecektir. İlk zamanlar ihtiyaç duyulan şeyler var kalmak için olmazsa olmazlar arasındayken, bugün gelinen aşamada ihtiyaçlarla istekler birbirine karışmış ve insanoğlu için var kalmanın ötesine geçen bir anlama bürünmüştür. İhtiyaçlara bakış açısı ne olursa olsun geçmişten bugüne insan, bu ihtiyaçlarını karşılarken yaşadığı her dönemde gerek doğaya, gerek diğer canlılara gerekse de kendi türünden diğer insanlara karşı mücadelesinde riskler almış, fırsatlar kovalamış, fırsatlar yaratmış ve yenilikler

¹ Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ybursalı@pau.edu.tr

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

yapmıştır. Bu kapsamda insanoğlunun girişimcilik ruhuna her zaman sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak insanoğlu girişimcilik ruhuna sahip olmakla birlikte, bireyin kendi ihtiyacını kendisinin karşıladığı dönemlerde bugün bilinen anlamıyla girişimcilerin olmadığı ve onlara ihtiyaç duyulmadığı da belirtilebilir. Girişimciliğin ortaya çıkışında ihtiyaçların çeşitlenmesinin ve artmasının önemli rol oynadığı ve girişimcilik adına ilk faaliyetleri, insanoğlunun ihtiyaç duyulan ürünü elinde bulunan başka bir ürünle ya da değerli madenlerle takas ettiği ticari faaliyetlerin oluşturduğu belirtilebilir. Nitekim göçebe yaşamdan yerleşik hayata geçen ve topluluklar halinde yaşamaya başlayan insanoğlunun var olmak için zaman içinde gerekli kaynakları toplaması, bunları ihtiyaçlar doğrultusunda birleştirerek üretime başlaması, mübadele etmesi, satın alıp satması gerekmiştir. Takip eden dönemlerde önce coğrafi keşifler, ardından değişen ticaret yolları sonucu gün geçtikçe artan sermaye birikimi ve bilimdeki yenilikler de eklenince endüstri devrimi Batılı için ekonomik ve toplumsal gelişmenin fitilini ateşlemiştir. Endüstrileşme ile birlikte toplumun değişen yapısı ve toplum yaşamındaki işbölümünün daha fazla örgütlenmesi yeni uzmanlık alanlarını ortaya çıkarmış, tek çatı altında toplanan yeni üretim sistemi eskiden çiftçi, zanaatkâr, tüccar olanları o günün işçilerine, ustabaşlarına, işverenlerine yani girişimcilerine dönüştürmüştür (Berber, 2013, s.32). Doğal olarak zaman içindeki toplumsal işbölümüne bağlı olarak girişimcilerin büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmuştur. Zira ilk zamanlar cinsiyetler açısından toplumsal olarak her alanda daha adil bir dağılım ve işbölümü söz konusu iken zaman içinde yaşanan değişimler doğrultusunda erkeğin dışarıya yönelmesi, kadının ise eve çekilmesi, işbölümünün farklı bir biçimde düzenlenmesine neden olmuş, erkek bilfiil çalışma hayatında yer almış, kadın ise kendini adeta evine ve çocuklarına adanmıştır. Toplumsal cinsiyet ve klişelerine göre erkeğin en önemli rolü ailenin geçimini sağlamak olmuş, kadının en önemli görevi ise çocuklarını büyütmek ve aile yaşamının devamlılığını sağlamak olmuştur (Moya, Expósito & Ruiz, 2000, s.825). Bu ayırım, kadının ve erkeğin 'doğasına ilişkin yeni varsayımların ve kanaatlerin oluşmasına neden oldu: Narin ve dayanıksız Kadın ile avcılık genlerine sahip mücadeleci Erkek (Bora, 2012, s.179). Bu çerçevede kadına yönelik hep ikincil, arka planda ve daha pasif bir konumu öngören toplumsal cinsiyet anlayışı, toplumsal işbölümünün de etkisiyle girişimciliğin erkeklere özgü bir alanı temsil etmesine neden olmuştur denilebilir. Girişimciliği başlatan ve sürdüren aktörlerin yani girişimcilerin -çalışma hayatına ilişkin birçok alanda olduğu gibi- genel olarak erkek olmaları, zamanla girişimciliğe ilişkin özelliklerin de erkeksi özelliklerle tanımlanmasına neden olmuştur. Bu noktada da biyolojik cinsiyetten ziyade toplumsal cinsiyetin etkisi görülmüş, erkek dışarıda olmanın getirilerine bağlı olarak hep daha aktif, daha mantıklı, daha dinamik ve daha bağımsız ve atılgan bir çerçeve içinde resmedilmiş, kadın ise daha pasif, daha narin, daha bağımlı ve daha duygusal bir çerçeveye yerleştirilmiştir. Bu doğrultuda atak, acar, girişken, saldırgan, gözüpek, aktif, özgüvenli vb. olmak, riski sevmek ve üstlenmek gibi toplumsal olarak daha çok erkeğe atfedilen özellikler zaman içinde girişimcilerin özellikleri olarak da dikkat çekmeye başlamıştır. Yönetimle ilgili mesleklerde olduğu gibi girişimcilikte de göze çarpan ve arzu edilen bu özellikler zamanla bu alanlarda yer almak isteyenler açısından bir referans kaynağı durumuna gelmiştir. Öyle ki yapılan çeşitli çalışmalarda da kadınlar ve erkekler açısından sosyal olarak arzu edilenin erkeksi özelliklere sahip olmak olduğu görülmektedir. Bununla birlikte zaman içerisinde geleneksel cinsiyet rollerinin ve her iki cinsiyete ilişkin kalıp yargıların yavaş yavaş değişmeye başladığı düşüncesi ve daha çok kadının girişimci olarak iş yaşamında kendine yer bulması, "girişimci dediğin erkeksi özelliklere sahip olmalıdır" yönündeki geleneksel düşüncenin hâlâ geçerli olup olmadığını sorgulamaya yol açmaktadır. Mevcut çalışma bu araştırma sorusundan yola çıkarak günümüz gençlerinin bu konuda ne düşündüğünü ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çerçevede çalışma, girişimcilik ve girişimcinin özellikleri söz konusu olduğunda bireylerin "girişimcilik = erkeksilik" biçimindeki bakış açısında bir değişiklik olup olmadığını eğer değişiklik varsa bunun hangi yönde olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda çalışma, geleceğin potansiyel girişimcilerini oluşturan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü öğrencilerinin girişimci kişiyi hangi cinsiyet özellikleri temelinde tanımladığını

ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmada önce yazından yola çıkarak kavramsal bir bilgi verilerek sonrasında yapılan alan araştırmasına ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Girişimcilik Nedir? Girişimci Kimdir?

Tarihsel süreçte en eski uğraşlardan birisi olan girişimciliğin ekonomideki rolü 1800'lü yıllara kadar çok dikkat çekmemiş olmakla birlikte bundan sonra feodalizm ortadan kaybolmuş, yasal ve kurumsal durum giderek girişimciliğin ve inovasyonun lehine değişmiş (Landström, 2005, s27-28) özellikle sanayi devriminden sonra üretim daha örgütlü bir yapıya kavuşmuştur. Bundan sonra zamanla üreten ve bunları mübadele eden insanın düşünceleri ve hayallerinin, önce somut gerçeğe sonrasında ekonomik bir değere dönüşmesiyle ortaya çıkan girişimcilik, böylece üretim faktörleri arasındaki yerini almıştır (Mohan Bursalı & Aksel, 2016, s.183). Sonrasında bu alanda faaliyet gösterenlerin yani girişimcilerin sayısı gitgide artmıştır. O günden bu zamana değin toplumların refahı, dinamizmi ve gelişmesinde ekonomik güçleri öncü bir role sahip olduğundan ve ekonominin bu güce erişmesinde de girişimcilik sürükleyici bir rol üstlendiği için girişimciliğin ve girişimcilerin önemi giderek daha da anlam kazanmıştır. Bunun da ötesinde bugün girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolü, yalnızca kişi başı gelir ve giderin artırılması yönünde olmamış, aynı zamanda hem işe hem de topluma yönelik değişimi başlatma ve sürdürme noktasında da olmuştur (Timmons, 2004, s.15).

Toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin süreci başlatma ve bunu devam ettirme olarak süreci olarak nitelendirilebilecek girişimciliğin birçok bileşeninin olduğu ve bu bileşenlerin de çevresel ortamlara göre değişiklik göstereceği söylenebilir. Bu yüzden girişimci kavramını tanımlama problemi ve girişimciliğin sınırlarını belirlemeye ilişkin problem hala çözülememiş (Bruyat ve Julien, 2013, s.166) olup girişimciliğin eksik tanımlanmış ve iyimser bir bakış açısıyla çok boyutlu bir kavram olduğu (Wennekers & Thurik, 1999, p.29) belirtilebilir. Bununla birlikte girişimciliğin, ikilemlerin çözülmesi, eski durağan, hiyerarşik kuralların ve kurumların değişmesi, yaratıcı ve yenilikçi davranışların oluşmasında toplumlar tarafından genel bir yaklaşım olarak kullanıldığı ifade edilebilir (Morrison, 2000, s.63). Günlük yaşamda, girişim, bir işi yapmak için harekete geçme, başlama, kalkışma durumunu ifade etmekte; girişimci, böyle bir durum içinde yer alan girişken kişiyi belirtmekte ve girişimcilik ise, daha çok kaynakları ekonomik olarak seferber etme, harekete geçirme faaliyeti olarak görülmektedir (Aytaç & İlhan, 2007, s.102-103).

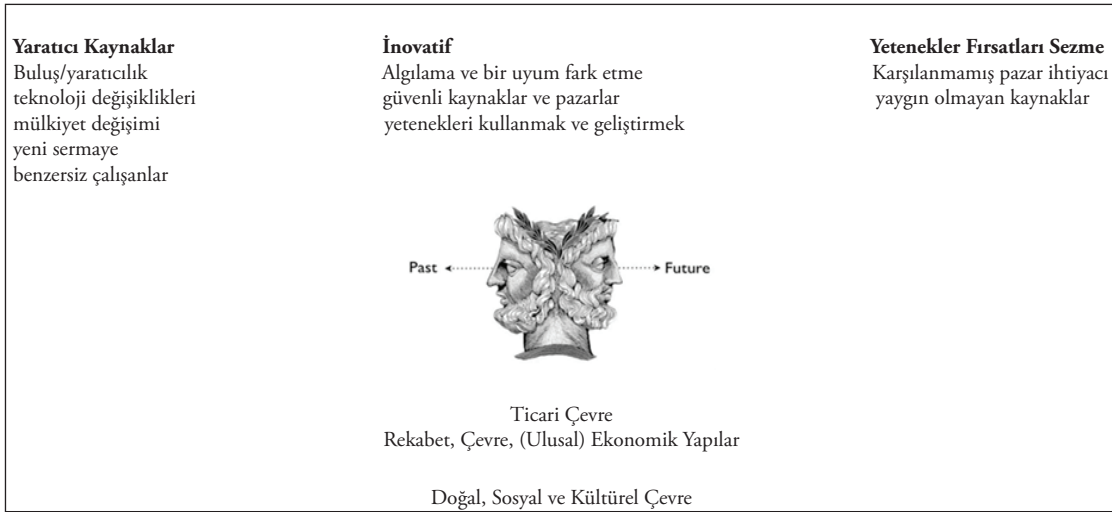
Modern girişimcilik teorisinin gelişmesinde ilk betimlemeleri Cantillon (Essay on the Nature of Commerce in General, 1755) yapmış (Brown & Thornton, 2013, s.402; Formaini, 2001, s.3; Aytaç & İlhan, 2007 s.103) sonrasında Turgot ve Say ile Schumpeter girişimciye dair bugünün egemen anlayışının oluşmasına öncülük etmişlerdir (Bruyat & Julien, 2000, s.166). Bu noktada Say girişimci terimini ilk kullanan kişi olup (Brown & Thornton, 2013, s.402), risk üstlenme ile yöneticilik yeteneğinin ikisine birden sahip olma temeline dayandırdığı girişimciyi bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek değerli olduğu düşünülen bir ürünü üreten ve kar elde etmek için riski üstlenen kişi olarak tanımlamıştır (Binks & Vale, 1990, s.119). Schumpeter (1934)'e göre ise girişimci yeni kombinasyonlar geliştirerek pazarda değişimler yaratan ve bu doğrultuda ekonomiyi inovasyonla tanıştıran bir inovatör ve bir liderdir (Ahmad & Seymour, 2008, s.7; Aidis, 2003, s.4). Schumpeter bu kombinasyonları şu şekillerde ortaya koymuştur: yeni bir ürün geliştirme veya onun kalitesini artırma, yeni bir üretim yöntemi geliştirme, yeni bir pazar oluşturma, yeni tedarik kaynakları bulma ve herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturma şeklinde ortaya çıkabilir (Ahmad & Seymour, 2008, s.7). Sonrasında farklı araştırmacılar tarafından girişimciliğin ve girişimcinin ne olduğu tartışılmaya devam edilmiş ve bu yönde girişimcinin birçok farklı yüze

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

sahip olup farklı roller üstlendiği ifade edilmiştir. Bu konuda Hébert ve Link (1989)'in çalışmasında ekonomi yazınında girişimciye dair en azından on iki ayrı tema olduğu belirtilmiştir (detaylı bilgi için bkz. Hébert & Link, 1989). Ahmad ve Seymour (2008)'un şekil 1'de girişimsel faaliyete ilişkin ortaya koydukları girişimci portresi bu farklı temaları da bir araya getiren bir çerçeve oluşturması ve ne olursa olsun girişimcinin baktığı yönlere işaret etmesi açısından anlam taşımaktadır.

Şekil 1. Ticari ve Genel Çevrede Girişimsel Faaliyet



Kaynak: Ahmad & Seymour, 2008, s.8

Şekilde Romalılar'ın tek kafalı ama iki yüzlü tanrısı Janus görülmektedir. Yüzlerinden biri geçmişe diğeri ise geleceğe bakmaktadır. Bu durum girişimcinin tıpkı Janus gibi eşzamanlı olarak hem geçmişe yani kaynaklara baktığını (ve bunları yeni/yaratıcı yollarla birleştirdiğini) hem de geleceğe yani piyasalara baktığını (ve yeni/karşılanmamış fırsatları sezdiğini) göstermektedir. Girişimci, inovasyon olarak adlandırılabilir bir yetenek ve süreçle bu iki yön arasında bir uyum olup olmadığını algılar ve fark eder. Girişimcinin faaliyetleri, endüstri yapıları, rekabet ve ulusal ekonomik yapılardan oluşan işletme bağlamında gerçekleşir. Bu bağlam ise daha geniş bir çevreden etkilenir. Bu tür girişimsel faaliyetleri yürütürken girişimci değer yaratır. Buradan yola çıkarak girişimciye dair üç tema belirlemek gerekirse bunlar, (a) insani bir etkinliğe girişmek (b) benzersiz kaynak gruplarını toplamak, pazar fırsatlarını belirlemek ve/veya yenilikçi yetenekleri kullanmak ve (c) değer yaratmaktır (Ahmad & Seymour, 2008, s.8).

Toplumlar için birer katalizör olan, yeni şeyleri tasarlarken yaratıcılığını ortaya koyan, bunları uygulamaya dönüştürmek için ise istek ve şevkini kullanan girişimcilerin (Durak, İrmış & Özdemir, 2017, s.8) sahip olduğu/olması gereken özelliklere ilişkin bugüne kadar birçok çalışma yapılmış (Bozkurt & Alparslan, 2013; Bozkurt & Erdurur, 2013; Uluköy, Demireli & Kahya, 2013), bu konuda birçok şey söylenmiştir. Neden herkes girişimci olmuyor/olamıyor sorusu farklı yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların bir kısmı girişimciliği sahip olunan kişilik özellikleri çerçevesinde açıklarken diğeri bir kısmı da davranışlar ve bunların şekillendirdiği sosyo-kültürel koşullar çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır (Aytaç & İlhan, 2007, s.103). Buna göre kimileri girişimciliğin bazı örgütlerde ya da insanlarda olan, bazılarında ise olmayan bir özellik olduğunu (Stevenson & Gumbert, 1985, p.85-94) ifade etmiştir. Bu kapsamda kişilik kuramları içerisinde, psikodinamik ve sosyal psikolojik

yaklaşımlarda, girişimci sahip olduğu tutum ve tavır kombinasyonu içinde, bakışı, yenilikçi/değişimci performansı ile farklı/ayırıcı bir karaktere sahip bir kişi olarak resmedilmekte ve bu perspektiften girişimcilik ileri düzeyde kişiselleşmiş bir faaliyet olarak kabul edilmektedir (Aytaç & İlhan, 2007, s.104). Ancak burada belirtilmesi gereken şey, bu kişisel özellikler üzerinde, genel olarak bireylerin tecrübelerinin, örgüt ikliminin ve toplumsal kültürün rol oynayabileceğidir (Littunen, 2000: 295). Buradan da hareketle kimisi ise karar vermeyi göze alan herkesin girişimci olmayı ya da girişimci bir biçimde davranmayı öğrenebileceğini ve bu sebeple de girişimciliğin bir kişilik özelliği olmaktan ziyade bir davranış olduğunu (Drucker, 2007, p.23) belirtmişler ve girişimci davranışı bilgi, yetenek, performans ve psikolojik değişkenler çerçevesinde belirlemişlerdir (Bridge vd., 1998, ss.50-53). Buradan hareketle kişisel özelliklerin girişimciliği etkileyen önemli bir unsur olduğu ama tek başına yeterli olmadığı, girişimciliğe yöneltlen davranışta farklı faktörlerin etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu faktörler aile, eğitim, kişisel değerler, yaş, iş tecrübesi ve rol modelleri biçiminde belirtilebilir (Hisrich, 1995, s.55-58).

2.2 Toplumsal Cinsiyet ve Girişimcilik

Dünya üzerindeki bütün insanları, kadın ve erkek olarak gruplandırmak ve farklılaştırmak için kullanılan ölçütlerden ilki cinsiyet (sex) olup, cinsiyet kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, biyolojik ve fizyolojik özellikleri ile farklılıklarıdır (Seçgin & Tural, 2011, s.2447). Bu anlamda cinsiyet doğuştan gelen ve müdahale edemediğimiz bir özelliğimizi oluşturmaktadır. Buna karşılık toplumsal cinsiyet (gender) kadın ve erkeğin toplum içindeki statüsünü, bunlara uygun rollerini, görev ve sorumluluklarını, konumunu, toplumun onları nasıl görüp algıladığını ve onlardan beklentilerini kapsamaktadır (Sancar vd., 2006, s.4). Cinsiyet farklılıklarından söz edildiğinde evrensel bir nitelik taşıyan ve içeriği genetik olarak belirlenen kadın ve erkek arasındaki biyolojik ve fiziksel farklılıklar anlaşılırken, toplumsal cinsiyetten söz edildiğinde ise içeriği kültürel açıdan belirlenen, zamana ve topluma göre değişkenlik gösteren kadınlığa ve erkeklığe ilişkin rol farklılıkları anlaşılmaktadır (Busse vd., 2003, s.231). Zira kadın ya da erkek olarak dünyaya gelen birey, bu andan itibaren biyolojik cinsiyetine bağlı olarak toplum tarafından farklı değerler ve yargılarla bezenmeye ve nitelendirilmeye başlamaktadır. Sosyalleşme olarak adlandırılan bu süreç içerisinde bireyin biyolojik cinsiyeti toplumun geneli tarafından kabul gören değer ve anlayışlar etrafında şekillenmeye ve böylece toplumsal cinsiyete dönüşmeye başlar. Bu noktada toplumun her iki cinsiyet için de ayrı ayrı tanımladığı ve onlardan yerine getirmelerini beklediği çeşitli rollerden söz edilebilirken bunlar toplumsal cinsiyet rollerini oluşturur (İsen & Batmaz, 2002, ss.220-222) ve bu roller zaman içinde yeni üyelerde de benimsenerek bir kuşaktan diğerine aktarılır. Nitekim kız ve erkek çocuklar içinde yetiştikleri ailenin ve toplumsal çevrenin ve aldıkları eğitimin de etkisiyle zamanla cinsiyetlerine uygun roller kazanmakta ve kendilerine biçilen toplumsal cinsiyet kimliğini edinmektedirler. Böylece kadınlar için eve ve evle ilgili işleri yürütmeye ve çocuk bakımına ilişkin işler ön plana çıkarken, erkekler için çalışma hayatına, işe ilişkin roller öne çıkmakta ve aile rollerinden daha önemli hale gelmektedir (Powell & Greenhouse, 2010:1012). Üreme yeteneğine (doğurgan kadın) bağlı olarak, insanlığın topluluk olarak yaşamaya başladığı ilk zamanlardan itibaren erkekler dış çevreyle mücadele eden sorumluyken (başat davranış örüntüsü), kadınlar evle ilgili işlerden sorumlu olmuşlardır (edilgen davranış örüntüsü). Rol dağılımındaki bu ayrışmanın günümüzün değişen toplumsal yapısı itibarıyla keskin sınırları yumuşamaya başlamış olsa da geleneksel cinsiyet rolleri yine de varlığını korumaya ve her iki cinsiyet üzerinde de baskı yaratmaya devam etmektedir. Bu yüzden denilebilir ki cinsiyet rolleri kadın ve erkek davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmektedir (Güldü & Ersoy Kart, 2009, s.101). Bu noktada 'erkek gibi kadın' olmak bir övgüyken, 'kadın gibi erkek' olmak ancak hakaret olarak görülmektedir. Zira erkek akıl, bilim, yüksek sanat, yüksek felsefe gibi insanın üstün yönlerinin taşıyıcısı olarak görülürken, kadın ise annelik, duygusallık, gündeliklik gibi hayvanlara yakın olan yönün taşıyıcısı olmaktadır (Bora, 2012, ss.176-177).

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

Toplumsal cinsiyet analizine dayalı bir bakış, erkek ve kadın olmanın çok katmanlı anlamlarının sosyal olarak nasıl oluşturulduğunu ve kadın ya da erkek olmanın ev içinde ve ev dışında oluşan her türlü günlük faaliyette gömülü olduğunu göstermektedir (Hart, 1995: 41). Buradan yola çıkarak hemen her düzlemde ve her seviyede kadının ve erkeğin cinsiyetlerine bağlı olarak onlardan beklenen toplumsal cinsiyet rolleri ve zaman içinde kalıp haline gelen stereotipler (kalıp yargılar), bu bireylerin çalışma yaşamına ilişkin düşüncelerini, onların çalışmasına ilişkin toplumun düşüncelerini ve çalışma yaşamındaki konumlarını da etkilemektedir. Bu yönde kalıp yargılara göre, erkeklerden güçlü olmaları, ailelerini geçindirmeleri, çevre üzerinde belirli bir etkinlik ve kontrol sağlamaları; kadınlardan ise sabırlı, anlayışlı olmaları, evi çekip çevirmeleri, insan ilişkilerini düzenlemeleri beklenmektedir (İmamoğlu, 1991:832). Bu beklentiler aynı şekilde iş yaşamına da yansıtılmakta, bu doğrultuda erkekten hem iş seçiminde hem de işyerinde yapacağı işlerde bağımsız, güçlü, atılgan, gözüpek, korkusuz, saldırgan, aktif, mantıklı, risk alan vb. bir pozisyonunda olması beklenmekte, kadından ise narin, pasif, anlayışlı, bağımlı, duygusal vb. özelliklere uygun pozisyonlarda olması beklenmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak denilebilir ki bu anlamda girişimcilik bir erkek işi olarak değerlendirilmeye son derece uygun bir alanda yer almaktadır. Zira kültürel sistem (değer, norm, aile, sosyal çevre vs.), bu noktada, girişimci benlik oluşturacak şekilde fonksiyon görmektedir. Yani, toplumsal kültür, bireyi atılganlığa, gözüpeklığe, üretkenliğe, mücadele etmeye ve sonuçta başarmaya yönlendirici bir işlev görmektedir. Girişimci benlik, girişimciliğe odaklı kültürel ortamlara aidiyet taşır. Başka tür ortamlarda, girişimci benlik imkânsız değilse de, çok güç ortaya çıkar. (Aytaç & İlhan, 2007, s.117). Hannu (2000)'nun çalışmasında da bir girişimci olmanın ve bir girişimci gibi davranmanın, girişimcinin kişilik özellikleri üzerinde etkili olan öğrenme sürecinden etkilendiği ve girişimcinin diğer kişilerle kurduğu ilişkilerde oluşan değişikliklerin girişimcilerin kişilik özelliklerinde de bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (s.295). Yine girişimciler için belirtilen özelliklerden biri olan dış kontrol odaklı olmama ya da bu özellikteki bir azalış, Rotter (1966)'e göre girişimcilerin öğrenme ve daha bağımsız olmalarının bir sonucu olarak yorumlanabilmektedir (Hannu, 2000, s.304). Burada dikkat çeken yine öğrenme süreci ve toplumsallaşma içinde edinilen roller ve kalıp yargıların girişimciliğe ilişkin düşünceleri nasıl değiştirebileceğidir. Bir başka çalışmada (Gaddefors & Anderson, 2017) şartların girişimciliği nasıl belirlediğine ilişkin bilgi verilmekte olup, girişimciliğin, eş zamanlı olarak her iki durumla (bireysel ve toplumsal) da ilgili olmakla beraber, bu ikisinden daha çok mevcut şartlarla şekillendiği (s.267) yani bireysel veya toplumsal olmanın ötesinde her ikisini de eş zamanlı kapsayacak şekilde ortaya çıktığı belirtilmektedir (s.274). Simone de Beauvoir'ın "Kadın doğulmaz, kadın olunur" şeklindeki ünlü sözünde olduğu gibi o halde erkek doğulmaz erkek olunur gibi bir betimleme de yapılabilir. Böylece cinsiyetin bu dünyada 'başımıza gelen'lerle ilişkili bir şey olduğunu söylemiş oluruz, yani, kız bebeklerin içlerinde annelik, yumuşaklık, sevecenlik, hamaratlık, oğlan bebeklerin ise savaçılık, sertlik, alet edevat tamirine yatkınlık vb. tohumları taşıyarak dünyaya gelmediklerini (Bora, 2012, s.177). Böylelikle ne olduğumuz ve ne olacağımız yalnızca bireysel özelliklerde değil eşzamanlı olarak toplumsal düşüncelerde de şekillenir yani şartlar bu noktada belirleyici olmaktadır.

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar dikkate alındığında, bazı araştırma sonuçları geleceğin yetişkinleri ve kültürel değer taşıyıcıları olacak gençlerin bir takım kültürel ve geleneksel değerlere ilişkin rolleri önemsedikleri ve benimsediklerini ve toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin maddelere daha çok kendi cinsiyet grupları lehinde tutumlar sergilediklerini ortaya çıkarmıştır (Seçgin & Tural, 2011). Bir başka çalışmada gençlerin cinsiyet rolleri konusunda geleneksel rolleri benimsedikleri, bununla birlikte kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha az geleneksel rollere sahip oldukları saptanmıştır (Vefikuluçay, Zeyneloğlu, Eroğlu & Taşkın, 2007). Farklı çalışmalarda da buna benzer sonuçlar elde edilmiş ve kızların erkeklere nazaran daha eşitlikçi tutum ve rollere sahip oldukları, erkeklerin ise daha geleneksel cinsiyet rollerine sahip oldukları anlaşılmıştır (Aşılı, 2001; Demirel, Kısa, Kocaöz, Vefikuluçay, Taşkın, Eroğlu & Akın, 2004; Öngen & Aytaç, 2013).

Girişimcilik toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirildiğinde ise, girişimciliğin toplumsal cinsiyete dayalı bir süreç olduğu belirtilebilir (Eddleston & Powell, 2008). Bir başka çalışmada (Kavak & Kaygın, 2017) elde edilen toplumsal cinsiyet algısı ve girişimcilik eğilimi arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki bunu doğrular niteliktedir. Bu şekilde algılamanın da ötesinde toplumsal cinsiyete ilişkin roller ve stereotipler ile girişimcilik çalışmalarını ele alan araştırmalarda girişimciliğin/girişimcilik niyetlerinin genel olarak “eril” ya da “erkeksi” olarak algılandığı belirtilmektedir (Gupta vd., 2009). Bununla birlikte bu konuda toplumlara ve zamana bağlı olarak değişimler olduğu/olacağı belirtilebilir. Örneğin Amerikan işletme öğrencileri ile yürütülen bir araştırmada “girişimci erkektir” şeklindeki geleneksel görüşün zayıfladığı ve gelecek neslin girişimciye dair yeni bir kalıp bulduğu ve bunun da stereotipik kadınsı ve erkeksi özellikleri dengeleme yönünde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte İspanya’daki işletme öğrencilerine yönelik sonuçlar bu bulguyu desteklememekte ve hala geleneksel görüşün geçerli olduğu belirtilmektedir (Mueller & Conway Dato-on, 2013). Bir diğer çalışmada (Antalyalı & Özkul, 2017) öğrencilere göre başarılı girişimciler erkeksi ve kadınsı özelliklere benzer düzeylerde sahip olup, erkeklerin başarılı girişimci prototiplerinin erkek stereotipleri ile ilişkisi ($r=0,86$, $p<0,01$) kadın stereotipleri ile ilişkisinden ($r=0,69$, $p<0,01$) daha yüksektir ($z=2,97$, $p<0,01$). Yani erkekler başarılı girişimcileri daha erkeksi algılamaktadır. Kadınların başarılı girişimci prototiplerinin erkek stereotipleri ile ilişkisi ($r=0,91$, $p<0,01$) kadın stereotipleri ile ilişkisinden ($r=0,85$, $p<0,01$) anlamlı fark göstermemiştir ($z=1,81$, $p>0,05$). Yani kadınlar başarılı girişimcilerin yoğun ve benzer bir biçimde eril ve dişil özelliklere sahip olduğunu düşünmektedirler (Antalyalı & Özkul, 2017). Bir başka çalışmada ise, toplumsal cinsiyet algısı ve girişimcilik eğilimi faktörlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmış, ancak girişimcilik algısının alt boyutlarından olan riske girme eğiliminin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bu farklılığın nedeninin, kadınların erkeklere oranla riske girme eğilimi algılarının yüksek olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir (Kavak & Kaygın, 2017).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak toplumsal cinsiyet ile girişimcilik arasında bir ilişki olduğu farklı toplumlarda ve farklı çalışma gruplarında yer alan bireylerin girişimciyi erkeksi, kadınsı ya da daha dengeli bir karma özellikler grubu doğrultusunda tanımladıkları görülmektedir. Bu durum da konunun hala tartışmaya açık olduğunu ve girişimciliğin erkeksi mi kadınsı mı yoksa daha farklı bir bileşimde mi değerlendirildiği noktasında belirsizlikler olduğunu göstermektedir. Toplumun kültürel yapısının, yetiştirme ve eğitim kalıplarının da etkili olduğu bu durum farklı örneklerde bu durumun test edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada bugünün y kuşağını ve dolayısıyla geçmişe nazaran daha esnek düşünen ve değer yargıları farklılaşan genç neslini, yarının ise potansiyel girişimcilerini temsil edebilecek bir örnekleminbu konudaki düşüncelerini öğrenmek anlam taşımaktadır.

3. Araştırma

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada bir girişimcide bulunması gereken özelliklere ilişkin İİBF İşletme bölümü öğrencilerinin girişimciyi hangi toplumsal cinsiyet rol kalıplarına göre algıladıkları ve bu yönde girişimci=erkeksi özellikler biçimindeki geleneksel düşünceye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır. Zira kadın ve erkeğe yüklenen toplumsal roller küreselleşme ve kentleşme gibi güçlerin etkisiyle büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişim ev ve iş yaşamında da rol değişimleri ve uyumlarını beraberinde getirmektedir. Geleceğin girişimci adaylarının bu konuda ne düşündükleri ve onların düşüncesinde bir değişimin olup olmadığı önem kazanmaktadır. Yazına bakıldığında bu alanda hala bir belirsizliğin olduğu görülmekte ve Türkiye’de buna ilişkin yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu

doğrultuda çalışmanın amacı yakın gelecekte iş dünyasında etkin rol oynayacak olan işletme öğrencilerinin girişimciyi hangi özellikler doğrultusunda tanımladıklarını ortaya çıkarmaktır.

3.2 Araştırmanın Örneklemi ve Ölçme Araçları

Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde toplam 1.564 öğrenci bulunmaktadır. Araştırma verileri, işletme bölümünün üçüncü ve dördüncü sınıfların tüm şubelerinde birinci ve ikinci öğrenim türünde okuyan öğrencilerden tesadüfi olarak elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya 223 öğrenci dahil olmuştur. Katılımcıların bir girişimciyi nasıl ifade ettiklerinin belirlenmesi amacıyla Bem (1974) tarafından geliştirilen Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin (BCRE), Kavuncu (1987) tarafından Türkçe'ye uyarlanan envanteri kullanılmış ve katılımcılara bu özellikler içinde bir girişimciyi tanımladığını, tarif ettiğini düşündükleri özellikleri (anket formunda bu özellikler kadınsı ve erkeksi olarak karışık biçimde verilmiştir) belirtmeleri istenmiştir. BCRE, orijinal olarak 20'si maskülen ve 20'si feminen olarak kabul edilen toplam 40 kişilik özelliğini içermektedir. 1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 30, 31, 34, 36, 37, 39, 40. maddeler "Kadınsılık"; 2, 4, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35, 38. maddeler "Erkeksilik" alt ölçeklerini ifade etmektedirler. Toplam puanlar kadınsılık ve erkeksilik alt ölçeklerinin puanları olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Envanter, katılımcıların 40 farklı karakter özelliği bakımından kendilerini tanımlama biçimlerinin 7 dereceli bir ölçek üzerinde değerlendirilmesine dayanmakta; cevaplar "hiç uygun değil" den "her zaman uygun" a biçiminde değişiklik göstermektedir. Mevcut çalışmada katılımcılardan bu özellikler açısından kendilerini değil girişimciyi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu 40 maddenin 20'si Kadınsılık (K), 20'si Erkeksilik (E) ölçeğine aitir ve ölçek üzerinde karışık bir sırayla yer almışlardır.

3.3 Araştırma Yöntemi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirlik testi için iç tutarlılık testlerinden alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Hem araştırma verilerinin geçerlilik testi için hem de katılımcıların girişimciyi nasıl tanımladıklarının belirlenmesine ilişkin ise keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların Özellikleri:

Katılımcıların yaşı 18 ila 26 yaş aralığında değişmektedir. 21 ve 22 yaşında olan katılımcı öğrenciler çoğunlukta olmakla birlikte yaş değişkeninin normal dağılımda olduğu hesaplanmıştır. Diğer değişkenler olan öğrenim türü ve cinsiyet değişkenlerinde de katılımcı öğrencilerin birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür (Tablo-1).

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Yaş	S	%	Öğrenim Türü	S	%
20 yaş altı	39	17,4	Normal öğretim	104	46,6
21 yaş	48	21,5	İkinci öğretim	119	53,4
22 yaş	56	25,1	Cinsiyet	S	%
23 yaş	32	14,3	Kadın	105	47,1
24 yaş	28	12,6	Erkek	118	52,9
25 ve üstü yaş	20	9			
TOPLAM	223	100	TOPLAM	223	100

Araştırmada kullanılan BCRE ölçeğinin güvenilirlik testleri için iç tutarlılık testi olan alfa katsayısı ve madde-toplam katsayısı analizleri uygulanmıştır. Kadınsı özelliklere ilişkin uygulanan analizde alfa katsayısı $\alpha = 0,881$ olarak hesaplanmıştır; boyun eğen, sıklıgan ifadelerinin madde-toplam korelasyon değerleri 0,30'un altında olduğu için bu ifadeler değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Erkeksi özelliklere uygulanan alfa katsayısı testinin sonucu ise $\alpha = 0,64$ olarak hesaplanmıştır. Bu ifadelerden, duygularını açığa vurmayan, hırslı, lider gibi davranan, riski göze almaktan çekinen ve saldırgan ifadelerinin madde-toplam korelasyon değerleri 0,30'un altında olduğu için bu ifadeler de değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Kadınsı ve erkeksi özelliklere ait ifadeler ve madde toplam korelasyon değerleri Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kadınsılık-Erkeksilik Ölçek Maddelerinin Madde-Toplam Korelasyonları

Madde	Madde-Toplam	Madde	Madde-Toplam
Sevecen (K)	,894	Girişken (E)	,410
Yumuşak, nazik (K)	,845	Etkileyici, güçlü (E)	,636
Tatlı dilli (K)	,836	Gözü pek (E)	,613
Gönül alan (K)	,814	Hırslı (E)	,425
Sadık (K)	,800	Kendi ihtiyaçlarını savunan (E)	,386
Merhametli (K)	,754	Mantıklı (E)	,341
Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı (K)	,722	Kendine güvenen (E)	,251
Anlayışlı (K)	,722		
Cana yakın (K)	,712		
Cömert (E)	,690		
Çocukları seven (K)	,682		
Sözünde duran (E)	,659		
İncinmiş duyguları tamir etmeye istekli (K)	,612		
Namuslu (K)	,597		
Fedakâr (K)	,518		
Ailesine karşı sorumlu (E)	,510		
Ağırbaşlı, ciddi (K)	,497		
Haksızlığa karşı tavır alan (E)	,493		
Kaba dil kullanmayan (K)	,417		
Hassas (K)	,370		

Kadınsı özelliklere ilişkin boyun eğen, sıklıgan ve erkeksi özelliklere ilişkin duygularını açığa vurmayan, hırslı, lider gibi davranan, riski göze almaktan çekinen ve saldırgan gibi özelliklerin ölçek dışında kalması araştırmaya katılan gençlerin geleneksel düşüncede yer alan ve kadınlar açısından bağımlılığı, ürkekliği temsil eden boyun eğen, sıklıgan gibi ifadeleri dikkate almamaları manidardır. Aynı şekilde erkeklere atfedilen duygularını açığa vurmayan ve saldırgan gibi ifadelere de yer vermemeleri yine bugün durumun cinsiyete yönelik kalıp yargıların yavaş yavaş da olsa değişmeye başladığının sinyallerini vermektedir denilebilir.

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

Güvenilirlik testlerinden sonra keşfedici faktör analizi uygulanmış ve ölçüğe ait ifadeler 2 boyut altında toplanmıştır. Uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden sonra; baskın-tesirli, boyun eğen, duyguları açığa vurmayan, duygusal, erkeksi, idealist, kadınsı, kuralcı-katı, lider gibi davranan, otoriter, riski göze almaktan çekinmeyen, saldırgan, sıkılgan ifadeleri değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 3. Kadınsılık-Erkeksilik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuç Tablosu

	Kadınsı	Erkeksi
Sevecen (K)	,910	
Yumuşak, nazik (K)	,884	
Tatlı dilli (K)	,863	
Gönül alan (K)	,853	
Sadık (K)	,843	
Merhametli (K)	,805	
Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı (K)	,757	
Anlayışlı (K)	,746	
Cana yakın (K)	,744	
Cömert (E)	,708	
Çocukları seven (K)	,693	
İncinmiş duyguları tamir etmeye istekli (K)	,669	
Sözünde duran (E)	,654	
Namuslu (K)	,628	
Fedakâr (K)	,539	
Ağırbaşlı, ciddi (K)	,525	
Haksızlığa karşı tavır alan (E)	,514	
Ailesine karşı sorumlu (E)	,513	
Kaba dil kullanmayan (K)	,456	
Hassas (K)	,450	
Girişken (E)		,739
Gözü pek (E)		,678
Mantıklı (E)		,639
Etkileyici, güçlü (E)		,618
Hırslı (E)		,587
Kendine güvenen (E)		,575
Kendi ihtiyaçlarını savunan (E)		,425
Açıklanan Toplam Varyans = 0,49		
KMO = 0,841		
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		
Approx. Chi-Square = 4399, 52		
df = 351		
Sig. = 0,00		

Tablo-3'de görüldüğü gibi araştırmanın başında erkeksi olduğu düşünülen birçok ifade geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonucunda ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanında yine başlangıçta erkeksi özellikler olarak görülen; cömert

olma, sözünde durma, haksızlığa karşı tavır alma ve ailesine karşı sorumlu olma özellikleri kadını boyutun altında yer almıştır. Uygulanan güvenilirlik ve keşfedici faktör analizi testlerinin sonucunda 7 ifadeden oluşan erkeksi özelliklere ait ölçeğin alfa katsayısı $\alpha = 0,688$ olarak hesaplanmıştır. Erkeksi olarak düşünülen fakat kadını özelliklerin altında yer alan ifadeler ile birlikte 20 ifadeden oluşan kadını özelliklere ait ölçeğin alfa katsayısı $\alpha = 0,936$ olarak hesaplanmıştır. Analizler, iş dünyasında birer aktör olmaya aday olan öğrencilerin girişimcilerde olması gereken özellikler konusunda anlamlı sonuçlar vermiştir. Buna göre, kültürümüzde toplumsal cinsiyete yüklenen özelliklerden farklı bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu tabloya göre araştırmaya katılan gençler bir girişimcide hem kadını hem erkeksi özellikler bulunması gerektiğini belirtmiş olmakla birlikte, girişimciye dair özelliklerin birçoğunun kadını özellikler altında toplanmış olması ve bu özelliklerin bir kısmının da aslında geleneksel olarak toplumsal cinsiyet rolleri açısından erkeksi özellikler arasında yer alırken, burada kadını özellikler altında toplanması son derece umut vadedicidir. Bu durumda yeni neslin değer yargılarının ve hayata bakışlarının eskiye kıyasla oldukça farklılık arz etmesi etken olabilir.

Görüldüğü gibi girişimcilerde, kadını olarak değerlendirilen; sevecen, nazik, tatlı dilli, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı vb. gibi özelliklerin daha fazla olması gerektiği düşünülmektedir. Erkeksi olarak değerlendirilen 20 özelliğinden sadece 7 tanesinin anlamlı bulunması, cömert ve sözünde duran gibi erkeksi özelliklerin kadını özellikler olarak değerlendirilmesi bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca kadını özellikler içinde girişken, kendine güvenen kendi ihtiyaçlarını savunan, gözüpek, haksızlığa karşı tavır alan gibi erkeksi özelliklerin yer alması ve bu özelliklerin kadını olarak düşünülmesi değişimin boyutlarını anlamak açısından anlam taşımaktadır.

4. SONUÇ

Girişimcilik, sadece ülke ekonomilerinin gelişimi için değil, aynı zamanda toplumun sosyal ve kültürel gelişimi açısından da son derece önemli bir konudur. Bu noktada bir ülkede bu alanda ne kadar çok kişi iş yapar ve yenilikçi düşünceleri hayata geçirirse toplumun refahı ve kalkınması açısından o kadar iyi olacaktır. Ancak geçmişin girişimci dediğin erkek olur ya da girişimci erkeksi özelliklere sahiptir şeklindeki geleneksel görüşü, toplumun yarısını oluşturan kadınlara bakışı ve kadınların bu alanlara gelmesini zorlaştırmaktadır. Toplumun tarihsel olarak erkek yönelimli bu yaklaşımı, bu yönde oluşan normları toplumun geneli tarafından kabul edilmekte ve bu da ne yazık ki politika ve uygulamalara yansımaktadır. Politikaların ve yapıların bu şekilde erkekler üzerinden şekillenmesi, cinsiyetlere ilişkin kalıp yargıların daha da sertleşmesine ve sonrasında toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açabilmektedir. Bu da belirli yerlerde kadınların daha az yer almasına yol açmaktadır. Buradan hareketle her iki cinsiyetten de girişimcilerin artırılması için, bu konudaki eğitimlere önem verilmeli, girişimciliğin belirli kalıplar üzerinden şekillenmesinin önüne geçilmelidir. Zira değişen yaşam ve iş koşulları hem ülke ekonomilerinin hem de toplumsal refahın gelişmesinde her iki cinsiyete de ne kadar ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim değişen toplumsal yapılarla birlikte gelecek nesli oluşturacak mevcut gençlerin düşünce yapılarının ve değer yargılarının bu yönde değişmeye başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda literatür kısmında detaylı olarak açıklanan toplumsal cinsiyet kavramının ve ona ilişkin geleneksel rollerin ve kalıp yargıların araştırma sonucunda mevcut örneklem açısından farklı bir eksene doğru kaydığı görülmüştür. Bu noktada girişimciyi daha dengeli bir biçimde değerlendirdikleri belirtilebilir. Bunun da ötesinde “girişimci dediğin erkek olur” yaklaşımı yeni nesilde “girişimci daha çok kadını özellikler taşımalıdır” şeklinde yankı bulmuştur denilebilir. Bu durum yazında ortaya koyulan çeşitli çalışmaların sonuçları (Mueller & Conway Dato-on, 2013) ile de benzerlik göstermektedir.

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için şunlar önerilebilir. Şimdiye kadar girişimcilikle ilgili öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalar genel olarak girişimcilik eğilimleri ve bu eğilimlerle farklı değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. Ancak öğrencilerin toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde girişimciyi nasıl değerlendirdiklerine ilişkin yeterince çalışma yapılmamıştır. Bu konuda farklı örneklerle benzer çalışmalar tekrarlanarak önceki bulgularla karşılaştırma yapılabilir ve geleneksel düşüncenin ne kadar geçerliliğini koruduğu ortaya çıkarılabilir. Zira bu çalışmada geleneksel düşünceden farklı bir sonuç ortaya çıkmış olsa bile yazında bu konu hala tartışmaya açıktır. Ayrıca mevcut araştırma ve toplumsal cinsiyete ilişkin özellikler halihazırda girişimci olan kadın ve erkekler üzerinde de yapılarak, onların geleneksel düşüncenin ne kadar yakınında ya da uzağında yer aldıkları belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, N. & Seymour, R.G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection OECD Statistics Working Paper. OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC(2008)1, 1-18.
- Antalyalı, Ö.L. & Özkul, A.S. (2017). Fakülte Ve Meslek Yüksekokullarında Başarılı Girişimci Algısı Ve Cinsiyet Rolü Stereotipleri İle İlişkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), (Özel Sayı), 1-23.
- Aşılı G. (2001). Üniversite Öğrencilerinin Cinsiyet Rollerini ve Ego Durumları Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Aytaç, Ö., İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 101-120.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42, 155-162.
- Berber, A. (2013). Klasik Yönetim Düşüncesi Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Kalsik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri. İstanbul: ALFA Basım Yayım.
- Binks, M. & Vale, P. (1990). Entrepreneurship and Economic Change. Michigan, US: McGraw-Hill Book Company.
- Bora, A. (2012). Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar, Kenan Çayır & Müge Ayan Ceyhan, (Der.), (s. 175-187). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bozkurt, Ö. & Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2), 57-78.
- Busse, M. & Spielmann, C. (2003). Gender Discrimination and The International Division of Labour. Hamburg Institute of International Economics Discussion, Paper: 245, Hamburg.
- Brown, C. & Thornton, M. (2013). How Entrepreneurship Theory Created Economics. The Quarterly Journal of Austrian Economics, 16(4), 401-420.

- Bruyat, C. & Julien, P.A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 16, 165–180.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. & Alparlan, A. M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler İle Girişimcilik Eğitimi: Girişimci Ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28.
- Demirel S, Kısa S, Kocaöz S, Vefikuluçay D, Taşkın L, Eroğlu K & Akın A. (2004). Üniversite Yaşamı Öğrencilerin Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısındaki Gelenekselliğini Etkiliyor mu?. Hacettepe Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara: 2004.
- Dökmen, Z. Y. (2004). Toplumsal Cinsiyet, Sosyal Psikolojik Açıklamalar. İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Durak, İ., İrmış, A. & Özdemir, L. (2017). Girişimcilik Anadolu Kent Girişimciliğinden Örnekler. 2. Baskı, Bursa: Ekin BasımYayın Dağıtım.
- Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*, New York, USA:Routledge.
- Eddleston, K.A. & Powell, G.N. (2008). The Role Of Gender Identity in Explaining Sex Differences in Business Owners' Career Satisfier Preferences. *Journal of Business Venturing* 23, 244-256.
- Formaini, R.L. (2001). The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs in Economic Theory. *Economic and Financial Review*, Fourth Quarter, 2-11.
- Gaddefors, J. & Anderson, A. R. (2017). Entrepreneurship and Context: When Entrepreneurship is greater than Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 267-278.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., Wasti, S.A.& Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397-417.
- Güldü, Ö. & Ersoy Kart, M. (2009). Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 97-116.
- Hart, G. (1995). *Gender and Household Dynamics: Recent Theories And Their Implications*. Critical Issues in Assian Development, M.G. Quibria (Der.), Hong Kong:Oxford University Press.
- Hébert, R.F. & Link, A.N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.
- Hisrich, R.D. & Peters, M. P. (1995).*Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing, A New Enterprise*. United State Of America: Donnelley And Sons Company.
- İmamoğlu, E. O. (1991). Aile İçinde Kadın-Erkek Roller. *Türk Aile Ansiklopedisi*. Ankara: Cilt 3, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu. Ankara: Türkiye Yazarlar Birliği Vakfı.
- İsen, G. & Batmaz, V., (2002), *Ben ve Toplum*, İstanbul: Om Yayınevi.
- Kavak, O. & Kaygın, Ö. (2017). Toplumsal Cinsiyet Algısı İle Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkinin Turizm Sektörü Açısından İncelenmesi. *Iwact 2017 International West Asia Congress Of Tourism Research*, 28 SEPT-01 OCT 2017, Van-Turkey, *International West Asia Congress Of Tourism (IWACT'17) The Book Of Full-Text*, Alaeddinoğlu, F., Cihangir, E. & Şeremet, M. (Eds.).

GİRİŞİMCİ DEDİĞİN ERKEKSİ ÖZELLİKLERE Mİ SAHIPTİR, YOKSA...?

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

- Kavuncu, N. (1987). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin Türk Toplumuna Uyarlama Çalışması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Landström, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York:Springer Science and Business Media, Inc.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(6), 295-309.
- Mohan Bursalı, Y. & Aksel, İ. (2016). *Secret Heroes Transforming the World: Social Entrepreneurs*. 2016 Business Strategies, Kargın, S. & Aktaş, R. (Eds.), Deutschland/Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship:What Triggers it?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(2), 59-71.
- Moya, M., Expósito, F., & Ruiz, J. (2000). Close Relationships, Gender, and Career Saliency. *Sex Roles* 42(9-10), 825-846.
- Mueller, S.L. & Conway Dato-on, M. (2013). A Cross Cultural Study Of Gender-Role Orientation And Entrepreneurial Self-Efficacy, *Int. Entrep. Manag. J.* 9, 1-20
- Öngen, B. & Aytaç, S. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları Ve Yaşam Değerleri İlişkisi, *Sosyoloji Konferansları*, No: 48 (2013-2), 1-18.
- Uluköy, M., Demireli, C. & Kahya, V. (2013). KOSGEB Girişimcilik Eğitimi Kurslarına Katılan Katılımcıların Girişimcilik Profiline Yönelik Bir Alan Araştırması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 79-96.
- Powell, G.N. ve Greenhaus, J.H. (2010). Sex, Gender, and Decisions at The Family - Work Interface. *Journal of Management*. 36 4,1011-1039.
- Sancar S., Acuner, S., Üstün İ. & Bora, A. (2006). Cinsiyet Eşitsizliği Bir Kadın Sorunu Değil Toplumun Sorunudur. UNDP-Kalkınma ve Demokratikleşme Projelerinde Cinsiyet Eşitliği Hedefinin Gözetilmesi Eğitimi, 2005-2006, UNDP, İstanbul.
- Seçgin, F. & Tural, A. (2011). Sınıf Öğretmenliği Bölümü Öğretmen Adaylarının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0452, 6(4), 2446-2458.
- Timmons, J.A. (2004). *New Venture Creation, Entrepreneurship in the 1990s*, Boston: McGraw Hill.
- Vefikuluçay, D., Zeyneloğlu, S., Eroğlu, K. & Taşkın, L. (2007). Kafkas Üniversitesi Son SınıfÖğrencilerinin ToplumsalCinsiyet Rollerine İlişkin Bakış Açıları. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14(2), 26–38
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Yetim, N. (2002). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 79-92.

7

IMPLEMENTATION PROBLEM OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN CONJUNCTION WITH SAFETY MANAGEMENT SYSTEM IN AVIATION INDUSTRY IN TURKEY

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University)¹, Bilgehan Özkan (Kocaeli University)²

Abstract

Businesses operating in the aviation industry are subject to both Occupational Health and Safety and Safety Management System regulations. This is a problem that needs to be solved. In Turkey, this problem is originated from the obligation of compliance with the international regulations and the fact that “safety” term in English, translated as both “security” and “safety”, is involved in national regulations. Furthermore, the fact that different authorities are empowered in this matter also deepens the problem. Occupational health and safety is a crucial topic for aviation industry as for all the other industries and there are international and national regulations to provide safe work environment. In Turkey, ÇSGB (Ministry of Labour and Social Security) is the authority about occupational health and safety and prescribes regulations in guidance of International Labour Organization. Occupational health and safety defined in International Labour Organization’s conventions is a multidisciplinary field concerned with the safety, health, and welfare of people at work. International Civil Aviation Organization defines safety management system as a systematic approach to managing safety, including the necessary organizational structures, accountabilities, policies and procedures. Regulations of both organizations are about occupational safety and there are concepts like risk, hazard defined in legislations in a similar way. In aviation industry, the regulations imposed by the International Civil Aviation Organization and Directorate General of Civil Aviation on the safety management system have revealed very similar obligations to occupational health and safety. For example, aviation companies are obliged to assign an occupational health and safety specialist, such as other businesses. In addition, according to the legislation of the Safety Management System, a safety manager must be assigned. Similar situations lead to extra costs in aviation businesses as they are also valid in matters such as management and training. Elimination of this double-headed situation is required.

Key Words: Occupational Health and Safety, Aviation Industry, Safety Management System

1 Doçent Doktor, Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü Arslanbey/ Kocaeli, alitalip@yahoo.com

2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Havacılık Yönetimi Bölümü Arslanbey/ Kocaeli, blghnozkan@gmail.com

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

1. Giriş

Tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de çok önemli olan iş sağlığı ve güvenliği, uyulması gereken düzenlemeler içermektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün düzenlemeleri Türkiye'deki tüm sektörlerde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yürütülmekte ve denetlenmektedir. Bunun yanı sıra uluslararası faaliyet gösteren havacılık sektörü; uçuş emniyeti konusunda küresel standartlar yakalamak amacıyla kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) gibi uluslararası organizasyonların düzenlemelerine de tabidir.

ILO sözleşmelerinde “Occupational Health and Safety” olarak geçen iş sağlığı ve güvenliği; çalışanların iş ortamına fiziksel ve mental uyumlarının sağlanmasını, çalışma şartlarının çalışan sağlığı üzerine olabilecek negatif etkilerinin önüne geçilebilmesini ve emniyeti tehdit eden risklerin en aza indirgenmesini amaçlayan disiplindir. ICAO dokümanlarında “Safety Management System” olarak geçen Emniyet Yönetim Sistemi ise havacılık sektöründe emniyetin yönetimine dair izlenecek yolları, sorumlulukları ve gerekli organizasyon yapılarını da içeren sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Türkçe dilinin aksine İngilizce dilinde emniyet (safety) ve güvenlik (security) kelimeleri eş anlamlı değildirler ve iki farklı kavramı ifade ederler. Kaynak metinlere bakıldığında iki organizasyonun mevzuatları da iş emniyetini konu edinmektedir ve mevzuatlarda benzer şekilde tanımlanmış risk, tehlike gibi kavramlar yer almaktadır. Her iki mevzuat da işyeri emniyeti, çeşitli teknik ve sağlık konularında periyodik olarak belirtilen eğitimlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle iş sağlığı ve güvenliği kavramı ile temel ilkeleri açıklanmış ve iş sağlığı ve güvenliğinin havacılık işletmelerinde işleyişi üzerinde durulmuştur. Daha sonra emniyet yönetim sistemi ve havacılık işletmelerinin bu konudaki yükümlülükleri açıklanmıştır. Son olarak iş sağlığı ve güvenliği ile emniyet yönetim sistemine dair düzenlemelerin havacılık işletmelerine etkileri üzerinde durulmuştur.

2. İş Sağlığı ve Güvenliği

Tüm sektörler için önem arz eden iş sağlığı ve güvenliği kavramı açıklandıktan sonra uluslararası ve ulusal boyutta incelenmiştir.

2.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı

Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO) sözleşmelerinde “Occupational Health and Safety” olarak geçen iş sağlığı ve güvenliği; çalışanların iş ortamına fiziksel, mental ve sosyal uyumlarının sağlanmasını, çalışma şartlarının çalışan sağlığı üzerine olabilecek negatif etkilerinin önüne geçilebilmesini ve emniyeti tehdit eden risklerin en aza indirgenmesini amaçlayan disiplin olarak tanımlanmıştır (International Labour Organization, 1996). İş sağlığı ve güvenliğinin tesisi çalışanların çalışma şartlarını ve refahını arttırmanın yanı sıra üretime de olumlu katkıda bulunur. Sağlıklı çalışanların iş motivasyonu daha yüksektir, iş tatminleri daha fazladır; bu da daha iyi ürün ve hizmetlerin üretimini sağlar. Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği, bireylerin ve toplumun yaşam kalitesini arttırmaya katkıda bulunur (Alli, 2001, s. 27).

İşin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi amacıyla bazı temel iş sağlığı ve güvenliği ilkeleri belirlenmiştir. Bu ilkeler (Alli, 2001, s. 17-23):

- Bütün işçilerin hakları vardır.
- İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri sağlanmalıdır.
- İşveren ve işçiler ile diğer hissedarlar arasında müzakereye ihtiyaç vardır.
- Etkili programların ve politikaların geliştirilmesinde ve yerleştirilmesinde bilgi hayati rol oynar.
- İş sağlığı uygulamalarında merkezi unsur sağlığın iyileştirilmesi olmalıdır.
- Tüm işçileri kapsayan iş sağlığı hizmetleri oluşturulmalıdır.
- İş kazalarına ya da meslek hastalıklarına maruz kalmış tüm işçiler için tazminat, rehabilitasyon ve tedavi hizmetleri sağlanmalıdır.
- Eğitim, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı için hayati bir unsurdur.

2.2. İş Sağlığı ve Güvenliği'nin Uluslararası Boyutu

Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization) 1919 yılında Versailles Barış Antlaşması ile kurulmuştur. ILO'ya üye 185 ülke bulunmaktadır (International Labour Organization, 2018). Birleşmiş Milletler Teşkilatı'na üye olan ülkeler ILO Ana Sözleşmesinden doğan yükümlülükleri kabul ettiklerini bildirdiklerinde üye olabilirken Birleşmiş Milletler üyesi olmayan bir ülke ise ancak ILO Genel Konferansı kararıyla ILO'ya üye olabilmektedirler. ILO, çalışma yaşamıyla ilgili güncel sorunlarla ilgilenmekte ve bu sorunlara çözüm getirmeye çalışmaktadır. Uluslararası çalışma standartlarını tespit ederek sözleşmeler ve tavsiye kararları oluşturmakta ve bu standartların üye ülkelerde uygulanmasını denetlemektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014, s. 15-16).

ILO'nun temel amacı, asgari ve evrensel uluslararası standartlar belirlenmesi suretiyle üye ülkelerdeki çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesidir (International Labour Organization, 2018). Bu standartlar uluslararası çalışma sözleşmeleri ve tavsiye kararları şeklinde oluşmaktadır. ILO'nun kuruluşundan bugüne kadar 189 Sözleşme ve 202 tavsiye kararı kabul edilmiştir. Sözleşmeler, onaylanması durumunda bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Tavsiye Kararları için ise onaylama söz konusu değildir ancak bu metinlerde yer alan ilkeler yol gösterici veya sözleşmeyi tamamlayıcıdır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014, s. 15-16).

Türkiye'nin ILO ile ilişkileri 1927 yılına dayanmaktadır. Ülkemiz o yıllar Birleşmiş Milletler üyesi olmadığı için ILO çalışmalarına gözlemci statüsüyle katılmıştır. 1932 yılında Birleşmiş Milletler'e üye olduğunda ise ILO'nun da üyeliğini kazanmıştır. Ülkemiz o tarihten bu yana aralarında temel çalışma haklarına ilişkin sekiz sözleşmenin de bulunduğu uluslararası çalışma sözleşmelerinden 56'sını onaylamış ve ulusal mevzuatına katmıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014, s. 15-16).

2.3. İş Sağlığı ve Güvenliği'nin Ulusal Boyutu

Ülkemizde 1475 sayılı İş Kanunu'ndaki "işçi sağlığı ve iş güvenliği" kavramı yerine, 4857 sayılı yeni İş Kanunu'muzda daha geniş kapsamlı ve evrensel bir kavram olan "iş sağlığı ve güvenliği" (Occupational Health and Safety) kavramı kullanılmıştır. İş sağlığı ve güvenliği kavramı, işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramından farklı olarak, tehlikelerin önlenmesinin yanında risklerin öngörülmesi, değerlendirilmesi ve bu riskleri tamamen ortadan kaldırabilmek ya da zararlarını en aza indirebilmek için yapılacak çalışmalarını da içermektedir. Evrensel anlamda iş sağlığı ve güvenliği; tehlikelerin risk değerlendirme yöntemleriyle henüz kaza gerçekleşmeden öngörülerek bunların kabul edilebilir

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

olup olmadığına karar verme çalışmalarını da beraberinde getirmektedir; yani eski “reaktif” yaklaşımlar yerine “proaktif” yaklaşımlar söz konusudur (Özkılıç, 2005).

Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması görevi, 1945 yılında kurulan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde İş Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Genel Müdürlük 1983 yılında daire başkanlığına dönüştürülmüştür. Böylece İşçi Sağlığı Daire Başkanlığı, 2000 yılında İşçi Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) bünyesinde İSG faaliyetlerinde bulunan dört birim bulunmaktadır. Bunlar İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM), İş Teftiş Kurulu (İTK), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) ve Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK)’dır (Ercan, 2010). İSGGM görevleri aşağıda belirtilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017):

- “İş sağlığı ve güvenliği konularında, mevzuatın uygulanmasını sağlamak ve mevzuat çalışması yapmak.
- Ulusal politikalar belirlemek, bu politikalar çerçevesinde programlar hazırlamak.
- Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamak.
- Etkin denetim sağlamak amacıyla gerekli önerilerde bulunmak, sonuçlarını izlemek.
- Standart çalışmaları yapmak, normlar hazırlamak ve geliştirmek.
- Üretilen ve ithal edilen kişisel koruyucu donanımların piyasa gözetimi ve denetimini yapmak, bu hususlarda usul ve esasları belirlemek.
- İş sağlığı ve güvenliği ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi konularında inceleme ve araştırma çalışmalarını planlamak, programlamak ve uygulanmasını sağlamak.
- Faaliyet konuları ile ilgili yayın ve dokümantasyon çalışmaları yapmak ve istatistikleri düzenlemek.
- Mesleki eğitim görenler, rehabilite edilenler, özel risk grupları ve kamu hizmetlerinde çalışanlar da dahil olmak üzere tüm çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunmaları amacıyla gerekli çalışmaları yaparak tedbirlerin alınmasını sağlamak.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü ile İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Bölge Laboratuvar Müdürlüklerinin çalışmalarını düzenlemek, yönetmek ve denetlemek.
- İşyerindeki sağlık ve güvenlik risklerini önlemek ve koruyucu hizmetleri yürütmek üzere görevlendirilecek işyeri hekimleri, iş güvenliği uzmanları ve diğer görevlilerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim ve belgelendirme usul ve esaslarını belirlemek.
- İş sağlığı ve güvenliği alanında ölçüm, analiz, teknik kontrol, risk analizi ve değerlendirmesi, eğitim, danışmanlık, uzmanlık hizmetlerini yapmak ve bu tür hizmetleri verecek özel ve tüzel kişi ve kuruluşların niteliklerini belirlemek, yetki vermek, yetkilerini iptal etmek, kontrol ve denetimini sağlamak.
- İşyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, diğer teknik ve sağlık personel ile işçilere eğitim vermek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre faaliyet gösteren şirketler ile ortak sağlık ve güvenlik birimlerini yetkilendirmek, gerektiğinde yetkilerini iptal etmek, hizmetin etkin ve verimli bir şekilde verilip verilmediğinin kontrol ve denetimini sağlamak, işyeri hekimi ve iş güvenliği uzmanının eğitimleri sonundaki sınavları yapmak veya yaptırmak, belgelerini vermek.”

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda işveren ve çalışanların görev, yetki ve yükümlülükleri belirlenmiş, iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri tanımlanmıştır. İşverenin yükümlülükleri şunlardır:

- “Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.
- İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.
- Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.
- Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.
- Çalışanları arasından iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve on ve daha fazla çalışana olan çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde diğer sağlık personeli görevlendirir. Çalışanları arasında belirlenen niteliklere sahip personel bulunmaması hâlinde, bu hizmetin tamamını veya bir kısmını ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden hizmet alarak yerine getirebilir.
- Görevlendirdikleri kişi veya hizmet aldığı kurum ve kuruluşların görevlerini yerine getirmeleri amacıyla araç, gereç, mekân ve zaman gibi gerekli bütün ihtiyaçlarını karşılar.
- İşyerinde sağlık ve güvenlik hizmetlerini yürütenler arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlar.”

Kanuna göre kısa vadeli sigorta kolları prim tarifesi de dikkate alınarak, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü başkanlığında oluşturulan komisyonun görüşleri doğrultusunda, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na çıkarılacak tebliğ ile ilgili işyerinde yapılan esas iş dikkate alınarak işyeri tehlike sınıfları tespit edilir. İşyerinin belirlenen tehlike sınıfı doğrultusunda teftiş ve idari yaptırımlar, çalışanların alması gereken eğitimin süresi ve eğitimcilerin nitelikleri, çalışanların yapacakları işe uygun olduklarını belirten sağlık raporu gereksinimi ve idari para cezaları gibi konular düzenlenmiştir.

Kanun işverene “çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile ilgili; programların hazırlanmasını ve uygulanmasını, eğitimler için uygun yer, araç ve gereçlerin temin edilmesini, çalışanların bu programlara katılmasını ve program sonunda katılanlar için katılım belgesi düzenlenmesini sağlama” yükümlülüğü getirmiştir. Çalışan fiilen çalışmaya başlamadan önce, çalışanın yapacağı iş ve işyerine özgü riskler ile korunma tedbirlerini içeren konularda öncelikli olarak eğitilmelidir (Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2013). Eğitimin temel prensipleri ise şunlardır:

- Katılımcıların ihtiyacı doğrultusunda eğitim konuları seçilir. Anlaşılabilir şekilde teorik ve uygulamalı olarak düzenlenir.
- Eğitimler bireysel olarak ya da grup halinde verilebilir.
- Çalışanlar, sahip olması gereken bilgi ve becerileri ölçülebilir biçimde ortaya koyabilmelidirler.
- İşverenin kendi belirleyeceği bir yöntem ile çalışanların eğitim programı dışında alması gereken eğitimler belirlenir.
- Eğitimin amacı; çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik davranış değişikliği sağlama ve eğitimlerde aktarılan bilgilerin öneminin çalışanlarca kavranmasıdır.
- Verilen eğitimin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duyulduğu takdirde eğitim programlarında değişiklik yapılabilir ya da eğitim tekrarlanabilir.
- Çalışanlara işe başlamadan önce verilecek eğitimler haricinde, yeterli sistemin kurulması halinde uzaktan eğitim şeklinde verilebilir.

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

- Eğer bir işyeri;
- Az tehlikeli sınıfta yer alan işyeriyse, üç yılda en az bir defa ve en az 8 saatlik,
- Tehlikeli sınıfta yer alan işyeriyse, iki yılda en az bir defa ve en az 12 saatlik,
- Çok tehlikeli sınıfta yer alan işyeriyse, yılda en az bir defa ve en az 16 saatlik eğitim programını her çalışanı için oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Çalışma yeri veya iş değişikliği, yeni teknolojilerin uygulanması gibi durumlarda değişen ve ortaya çıkan yeni risklerle ilgili eğitimler ayrıca verilir (Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usül ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2013).

Eğitim programları aşağıda yer alan konuları esas alır (Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usül ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2013):

Tablo 1. İş Sağlığı ve güvenliği eğitim programı konuları

1. Genel konular a) Çalışma mevzuatı ile ilgili bilgiler, b) Çalışanların yasal hak ve sorumlulukları, c) İşyeri temizliği ve düzeni, ç) İş kazası ve meslek hastalığından doğan hukuki sonuçlar
2. Sağlık konuları a) Meslek hastalıklarının sebepleri, b) Hastalıktan korunma prensipleri ve korunma tekniklerinin uygulanması, c) Biyolojik ve psikososyal risk etmenleri, ç) İlk yardım
3. Teknik konular a) Kimyasal, fiziksel ve ergonomik risk etmenleri, b) Elle kaldırma ve taşıma, c) Parlama, patlama, yangın ve yangından korunma, ç) İş ekipmanlarının güvenli kullanımı, d) Ekranlı araçlarla çalışma, e) Elektrik, tehlikeleri, riskleri ve önlemleri, f) İş kazalarının sebepleri ve korunma prensipleri ile tekniklerinin uygulanması, g) Güvenlik ve sağlık işaretleri, ğ) Kişisel koruyucu donanım kullanımı, h) İş sağlığı ve güvenliği genel kuralları ve güvenlik kültürü, ı) Tahliye ve kurtarma

Çalışanlar sıklıkla işleriyle alakalı sağlık problemleri yaşamakta, ancak bu problemlerin işleriyle ilgili olduklarını fark edememektedirler. Kapsamlı bir iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, çalışanların mesleki hastalıkları daha erken safhadayken fark edebilmelerine ve önlem alabilmelerine yardımcı olur. Ayrıca çalışanların daha bilinçli olması, çalışma ortamının değerlendirilmesini ve risklerin bertaraf edilmesini kolaylaştırır (International Labour Organization, 1996, s. 12).

Havacılık sektörü, kullanılan tüm teknolojik yapılar ve ekipmanlara rağmen özünde bir hizmet sektörüdür. Havayolları müşterilerini ve müşterilerine ait bagaj ve kargoları bir yerden başka bir yere taşıyarak bu hizmeti

gerçekleştirirler. Bilgisayarlar havayollarının birçok işlemini otomatik olarak gerçekleştirmesini sağlamıştır ancak her hizmet sektörü gibi havacılık sektörü de kişisel ilgi gerektiren bir sektördür. Bu yüzden büyük havayollarının pilotlardan, kabin görevlilerinden, teknisyenlerden, aşçılardan, temizlikçilerden, yöneticilerden, avukatlardan vb. çeşitli niteliklere sahip çok sayıda çalışanı vardır (Air Transport Association of America, Inc., 2000, s. 27-28). Ayrıca sektör havayollarının yanı sıra bakım hizmetleri, yer hizmetleri ve çeşitli destek hizmetleri gibi alt sektörlerle ayrılır ve her alt sektördeki çalışanların iş kazası riskleri ve maruz kalabilecekleri meslek hastalıkları farklıdır. Bu risklere göre Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na çıkarılmış tebliğ ile işyerlerinin tehlike sınıfları belirlenmiştir. Örneğin (İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi, 2009):

- Havaalanı işletmeciliği (uçak pisti işletme hizmetleri ve hava yolu yolcu terminali hizmetleri dahil, havaalanı yer hizmetleri hariç) az tehlikeli,
- Havaalanı yer hizmetleri ve uçaklarda yapılan bütün işler (Havacılık kulüpleri dahil) tehlikeli,
- Havaalanı inşaatı, tamirat ve bakım işleri çok tehlikeli ve
- Yangın söndürme ve itfaiye hizmetleri çok tehlikeli sınıftadır.
- İş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri incelendiğinde havacılık işletmeleri için emniyet yönetim sistemiyle paralel birçok yükümlülükle karşılaşmaktadır. Bu benzer ya da tekrarlı yükümlülükler eğitim, yönetim ve denetim gibi çeşitli konularda görülmektedir.

3. Emniyet Yönetim Sistemi

Havacılıkta çok önemli bir yere sahip olan emniyet yönetim sistemi kavramı tanımlanmış olup; uluslararası ve ulusal boyutta incelenmiştir.

3.1. Emniyet Yönetim Sistemi Kavramı

Emniyet Yönetim Sistemi(SMS), “kabul edilebilir veya tolere edilebilir emniyetin sağlanması amacıyla organizasyon tarafından yerine getirilen, emniyet yönetim faaliyetleri” olarak tanımlanmıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2012). SMS, reaktif bir yaklaşım ile kazaların gerçekleşmesini bekleyen, kaza sonrası kazanın inceleme ve soruşturmasını yaparak benzer kazaların önlenmesi için dersler çıkaran klasik kaza incelemesinden tamamen farklı bir şekilde, proaktif ve tahmine dayalı bir yaklaşımla, tehlikelerin sonuçlarının emniyet riski oluşturarak kazaya neden olmalarından önce emniyet risklerini tanımlamanın, analiz etmenin, azaltmanın ve kontrol altına alınmanın yollarını sürekli olarak değerlendiren bir faaliyettir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2012, s. 17).

Havacılık kuruluşlarının faaliyetlerinde son derece büyük öneme sahip SMS'nin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, SMS'nin sistematik, proaktif ve açık olmasıdır. SMS kapsamında emniyet yönetimi etkinlikleri önceden belirlenen bir plan dahilinde tutarlı olarak gerçekleştirildiğinden dolayı sistematiktir. SMS'nin bu özelliğinden dolayı, ani dalgalanmalardan ziyade devamlı olarak iyileştirme hedeflenmektedir. Havacılık emniyetini etkileyen olaylar meydana gelmeden önce emniyet risklerinin azaltılması ve/veya kontrolünü sağlanmasından dolayı SMS aynı zamanda proaktiftir. Son olarak, havacılık örgütlerinde yapılan tüm emniyet yönetimi faaliyetlerinin belgelenmesi ve bir emniyet kütüphanesinin oluşturulması SMS'yi açık hale getirmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2012, s. 18).

Emniyet Yönetim Sistemi⁴ ana bileşen ve 12 öğeden oluşan bir çerçevede hazırlanmalıdır (International Civil Aviation Organization, 2013):

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

1. Emniyet Politikası ve Hedefleri
 - 1.1. Yönetimin taahhüdü ve sorumluluğu
 - 1.2. Emniyetle ilgili hesap verme zorunluluğu
 - 1.3. Önemli emniyet personelinin atanması
 - 1.4 Acil müdahale planlamasının koordinasyonu
 - 1.5. SMS dökümantasyonu
2. Emniyet Risk Yönetimi
 - 2.1. Tehlike tanımlaması
 - 2.2. Risk değerlendirilmesi ve riskin azaltılması
3. Emniyet Güvencesi
 - 3.1. Emniyet performans takibi ve ölçümü
 - 3.2. Değişim yönetimi
 - 3.3. SMS'in sürekli iyileştirilmesi
4. Emniyetin Teşviki
 - 4.1. Eğitim ve öğretim
 - 4.2. Emniyet iletişimi

3.2. Emniyet Yönetim Sistemi'nin Uluslararası Boyutu

Havacılığın küresel bir endüstri olması, birçok konuda olduğu gibi uçuş emniyeti ve iş sağlığı ve güvenliği konularında da uluslararası standartlar getirme ihtiyacı doğurmuştur. İhtiyaç neticesinde uluslararası sözleşmeler ve uluslararası organizasyonların kural ve tavsiyeleri ortaya çıkmıştır. Bu kural ve tavsiyeler ülkelerin havacılık otoriteleri tarafından yayımlanan yönetmelik ve talimatlara yansımaktadır.

Uluslararası Sivil Havacılığın temelini oluşturan “Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması-Şikago Sözleşmesi”ne ülkemiz 1945 yılında taraf olmuş ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) kurucu üyeleri arasında yer almıştır. Ayrıca, Avrupa bölgesinde Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)'na 1956 yılında kurucu üye olan ülkemiz, Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı EUROCONTROL'e de üye durumdadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2017). ICAO tarafından yayımlanmış olan ve havacılığın farklı alanlarında kılavuz niteliği taşıyan dökümanlardan Annex 1, 6, 8, 11, 13 ve 14'te, sivil havacılıkta kabul edilebilir bir emniyet seviyesi elde edilmesi için devletler tarafından bir devlet emniyet programı (SSP) oluşturulması gerekliliği yer almaktadır. SSP emniyetin geliştirilmesini hedefleyen, bütünlük bir dizi düzenleme ve etkinlik olarak tanımlanır. Devlet tarafından yerine getirilmesi gereken belirli emniyet etkinliklerini ve devlet içindeki havacılık etkinliklerinin emniyetli ve etkin şekilde yapılması ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine destek olmak için devlet tarafından yürürlüğe sokulan düzenleme ve yönergeleri içerir (International Civil Aviation Organization, 2013).

3.3. Emniyet Yönetim Sisteminin Ulusal Boyutu

SMS'in ülke boyutunda işletilmesi ve devlet emniyet programlarının oluşturulması için gerekli açıklamalar ve tavsiyeler ICAO'nun 9859 numaralı dokümanı (Emniyet yönetimi el kitabı)'nda yer almaktadır. Ülkemizde Sivil Havacılık

Genel Müdürlüğü, bu dokümanla beraber EUROCONTROL tarafından yayımlanan ESARR düzenlemeleriyle paralel olacak şekilde sivil havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemine ilişkin usul ve esasları düzenlemiştir. Uygulanması içinse:

- Ticari hava taşıma işletmeleri, uçuş eğitim ve bakım kuruluşlarında SHT SMS kodlu,
- Havaalanları (Havaalanı işletmecileri, terminal işletmeleri, yer hizmetleri kuruluşları ve akaryakıt kuruluşları)'nda SHT-SMS/HAD kodlu,
- Hava seyrüsefer hizmet sağlayıcılarında ise SHT65-03 kodlu talimatlar yayımlanmıştır.

Talimatlarda işyerlerinin verdiği hizmet türüne göre yükümlülükleri belirlenmiş, denetleme işlemi, sorumluluklar ve yaptırımlar açıklanmıştır. Ek olarak "Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-Eğitim/HAD)" ve "Havacılık Sağlık Talimatı (SHT-3)" gibi talimatlarla eğitim ve sağlık gibi iş sağlığı ve güvenliği konularındaki faaliyetler düzenlenmiştir. Düzenlemeler şu iki alt başlıklarda incelenebilir:

- **Yönetim Uygulamaları ve Organizasyon:** SMS kurmakla yükümlü işletmeler, SMS için bir sorumlu müdür ile işletmenin insan faktörleri ve organizasyonel yapısı yönünden emniyetin sağlanması amacıyla oluşturulacak olan emniyet yönetim sisteminin etkili bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesinden sorumlu, SHGM tarafından onaylanmış bir emniyet yöneticisi görevlendirmek zorundadır. Aynı zamanda işletmeler aşağıdaki emniyet komisyonlarını oluşturmak zorundadır (Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat, 2012):
 - Emniyet politikaları, kaynak sağlanması, organizasyonel performans izlemesi gibi konularla ilgilenen bir Emniyet Gözden Geçirme Kurulu
 - EGGK tarafından verilen stratejik talimatların yerine getirilmesi için bir Emniyet Eylem Grubu
 - Tehlike belirleme sistemini yöneten ve denetleyen, hizmetlerin sağlanmasında direkt olarak görev alan işletim birimlerinin emniyet performansını izleyen ve emniyet yönetimi ile ilgili hususlarda üst yönetime tavsiyelerde bulunan bir Emniyet Hizmetleri Birimi
- **Eğitim:** Havaalanı standartları ve emniyeti, heliportlar, yer hizmetleri, terminal işletmeciliği, havaalanlarında hava araçlarına tesis ve/veya tankerle akaryakıt ikmal hizmeti ve ikram üretim hizmeti konularında faaliyet gösteren sivil havacılık işletmeleri, emniyet yönetim sistemi eğitimleri almak zorundadır. Bu eğitimlerin süreleri, yenileme periyotları ve eğitim sonrası sınav gerekliliği eğitim alması gereken personele göre aşağıdaki gibidir (Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı, 2014):

Tablo 2. Emniyet Yönetim Sistemi eğitim tablosu

Eğitim alması gereken personel	Sınav	Eğitim Süreleri Temel (Saat)* Min.	Tazeleme (Saat)* Min.	Yenileme Periyodu (Yıl)
Yöneticiler (Kuruluşun genel merkezinde görev alan üst düzey yöneticiler; Genel Müdür, Genel Müdür Yrd. vb.)	-	16	6	-
Uygulayıcılar (EYS sorumluları, ilgili istasyon yöneticileri vb.)	Zorunlu	40	16	5
Diğer personel	-	8	4	-

4. İş Sağlığı ve Güvenliği ile Emniyet Yönetim Sistemi'nin Birlikte Uygulanmasıyla Ortaya Çıkan Sorunlar

İş sağlığı ve güvenliği ile emniyet yönetim sistemi konusundaki mevzuatlar incelenmiş; uygulamadaki benzerlikler ve çift başlıklar çeşitli başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Yönetim ve Denetim Uygulamalarına Dair Sorunlar

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre her işletmede olduğu gibi her havacılık işletmesinde de bir iş güvenliği uzmanı görevlendirilmek zorundadır. Benzer şekilde emniyet yönetim sistemi ise bir "Emniyet Yöneticisi" tayin edilmesini zorunlu kılar. Bunun yanı sıra emniyet yönetim sisteminde Emniyet Gözden Geçirme Kurulu ve Emniyet Eylem Grubu gibi ek birimlerin oluşturulması gereklidir (Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat, 2012).

Emniyet yönetim sistemine dair kural ve uygulamalar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından denetlenirken (Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat, 2012), iş sağlığı ve güvenliğine dair kural ve uygulamalar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından denetlenir.

4.2. Risk Değerlendirme ve Raporlama Uygulamalarına Dair Sorunlar

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'ndaki risk değerlendirmesiyle benzer olarak SMS'te Emniyet Risk Yönetimi söz konusudur. Emniyet Risk Yönetiminde de geriye dönük elde edilen emniyet verilerinin değerlendirilmesine ilişkin yöntemler ile ileriye yönelik öngörülen emniyet verisi toplama yöntemlerinin kombinasyonuna dayanılarak; faaliyetlerdeki tehlikeler ile ilgili geri bildirimlerin etkin biçimde toplanması, kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, uygulanabilir hale getirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi için kurumsal bir süreç olarak geliştirilir ve uygulanır (Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat, 2012).

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun göre işveren iş kazaları ve meslek hastalıklarının kaydını tutmakla ve bunlar ile ilgili raporları düzenlemekle yükümlüdür. Havacılık işletmeleri buna ek olarak benzer şekilde emniyet yönetim sisteminin düzenlemeleri içerisinde yer alan olay raporlama sistemini tesis etmek zorundadırlar (Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat, 2005).

4.3. Eğitim Uygulamalarına Dair Sorunlar

Havaalanı, heliportlar, yer hizmetleri, terminal işletmeciliği, hava araçlarına akaryakıt ikmal hizmetleri ve ikram üretim hizmeti konularında faaliyet gösteren sivil havacılık işletmeleri, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin yanı sıra emniyet yönetim sistemi eğitimleri de almak zorundadır. İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin süresi ve yenilenme periyodu havacılık işletmesinin işyeri tehlike sınıfına göre değişiklik gösterirken emniyet yönetim sistemi eğitimlerinin süresi ve yenilenme periyodu, eğitimin odak grubuna göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 3, tablo 4 ve tablo 5'te çeşitli işyeri tehlike sınıflarındaki havacılık işletmelerine ait iş sağlığı güvenliği ve emniyet yönetim sistemi eğitimlerinin süre ve yenilenme periyotları belirtilmiştir.

Aşağıda çeşitli işyeri tehlike sınıflarında yer alan havacılık işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliği ile emniyet yönetim sistemine ait yukarıda bahsedilen konuların karşılaştırıldığı tablolara yer verilmiştir:

Tablo 3. Az tehlikeli sınıfta yer alan havacılık işletmelerinin (havaalanı işletmeciliği, havayolu yük nakliyat acenteciliği gibi) İSG ve EYS düzenlemelerinin karşılaştırılması.

	Yönetim	Denetleme	Risk Değerlendirmesi	Eğitim Odak Grubu	Eğitim Süresi (Min. Saat)	Eğitim Yenileme Periyodu
İSG	İSG Uzmanı	ÇSGB Tarafından	Var	Herkes	8	3 Yıl
EYS	Emniyet Yöneticisi	SHGM Tarafından	Var	Yöneticiler	16	-
				Uygulayıcılar	40	5 Yıl
				Diğer Personel	8	-

Tablo 4. Tehlikeli sınıfta yer alan havacılık işletmelerinin (havaalanı yer işletmeleri ve uçaklarda yapılan bütün işler gibi) İSG ve EYS düzenlemelerinin karşılaştırılması.

	Yönetim	Denetleme	Risk Değerlendirmesi	Eğitim Odak Grubu	Eğitim Süresi (Min. Saat)	Eğitim Yenileme Periyodu
İSG	İSG Uzmanı	ÇSGB Tarafından	Var	Herkes	12	2 Yıl
EYS	Emniyet Yöneticisi	SHGM Tarafından	Var	Yöneticiler	16	-
				Uygulayıcılar	40	5 Yıl
				Diğer Personel	8	-

Tablo 5. Çok tehlikeli sınıfta yer alan havacılık işletmelerinin (yangın söndürme ve itfaiye hizmetleri, havaalanı yapım ve tamirat işleri gibi) İSG ve EYS düzenlemelerinin karşılaştırılması.

	Yönetim	Denetleme	Risk Değerlendirmesi	Eğitim Odak Grubu	Eğitim Süresi (Min. Saat)	Eğitim Yenileme Periyodu
İSG	İSG Uzmanı	ÇSGB Tarafından	Var	Herkes	16	1 Yıl
EYS	Emniyet Yöneticisi	SHGM Tarafından	Var	Yöneticiler	16	-
				Uygulayıcılar	40	5 Yıl
				Diğer Personel	8	-

5. SONUÇ

Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de iş emniyeti oldukça önemlidir. Uçuşların emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve sektörde yoğun şekilde yer alan nitelikli işgücünün korunması havacılık işletmeleri büyük çaba sarfetmektedir. Bu konuda mevzuatta hem uluslararası hem de ulusal düzenlemeler yer almaktadır.

Havacılıkta iş emniyeti konusunda ülke boyutunda iki farklı otoritenin; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün düzenlemeleri söz konusudur. Her iki otoritenin düzenlemeleri de eğitim,

TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA SORUNU

Ali Talip Akpınar (Kocaeli University), Bilgehan Özkan (Kocaeli University)

yönetim ve organizasyon gibi konularda birbirine paraleldir. Bu durum her iki otorite tarafından denetlemesi yapılan havacılık işletmelerine benzer konularda ek kurallar ve yükümlülükler getirmekte, uygulanması aşamasında ek maliyetlere sebep olmaktadır. Havacılık işletmelerinde iş emniyetini daha etkin ve verimli hale getirebilmek için bu çift başlı yapının ortadan kaldırılması gereklidir.

İki otoritenin mutabakatıyla benzer konulardaki yinelemeden kaçınmak amacıyla otoritelerin yetki ve sorumluluk sınırları çizilebilir. Ayrıca farklı sektörlerle ve meslek gruplarına dair İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü'nün yayımlanmış olduğu çok sayıda yönetmelik söz konusudur. Bu yönetmeliklerle benzer yapıda, uluslararası havacılık mevzuatlarıyla da paralellik gösterecek şekilde bir "Havacılık işlerinde iş sağlığı ve güvenliği" yönetmeliği yayımlanabilir; sektördeki iş sağlığı ve güvenliğine dair eğitim, sağlık ve denetim konuları özelleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Air Transport Association of America, Inc. (2000). *Airline Handbook*. Washington DC: ATA Distribution Center.
- Alli, B. O. (2001). *Fundamental Principles of Occupational Health and Safety*. Geneva: International Labour Office.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). *Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*. Ankara, Türkiye.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2009, Kasım 25). *İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi*. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi . Türkiye.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2017, Kasım 29). *Kuruluş ve Görevlerimiz: İSGGM*. İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü: <https://www.csgb.gov.tr/isggm/Contents/GenelMudurluk/Gorevlerimiz> adresinden alınmıştır
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014). *Türkiye Tarafından Onaylanan ILO Sözleşmeleri*. Ankara: ÇAS-GEM.
- Ercan, A. (2010). *Türkiye'de Yapı Sektöründe İşçi Sağlığı ve Güvenliğinin Değerlendirilmesi*. *Politeknik Dergisi*, 49-53.
- International Civil Aviation Organization. (2013). *Safety Management Manuel*. Montreal: ICAO.
- International Labour Organization. (2018, 04 05). *ILO'nun Görevi ve Hedefleri*. 04 05, 2018 tarihinde ILO Ankara: http://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372872/lang--tr/index.htm adresinden alındı
- International Labour Organization. (2018, 04 05). *ILO'nun Tarihçesi*. 04 05, 2018 tarihinde ILO Ankara: http://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372874/lang--tr/index.htm adresinden alındı
- International Labour Organization. (1996). *Introduction to Occupational Health and Safety*. Geneva: Bureau for Workers' Activities.

- Özkılıç, Ö. (2005). İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri. Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012). Emniyet Yönetim Sistemi - Temel Esaslar. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2005). Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat. Ankara: SHGM.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2014). Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2012). Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi Uygulanmasına İlişkin Talimat. Ankara.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2017, Kasım 12). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Tarihçe: <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> adresinden alınmıştır

PART II / BÖLÜM II

Strategic Management

8

PARADIGM CHANGE IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE FIELD OF STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPARATIVE EVALUATION

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)¹

Abstract

This study aims primarily to identify the underlying paradigms that play a role in the development of the field of strategic management and then to examine the three views comparatively. The field of strategic management deals with how to create and sustain the competitive advantage of companies to a large extent. The widespread idea of achieving competitive advantage has been industry-based paradigm until the 1990s. This view based on the fundamental philosophy of the Structure-Conduct-Performance model. This paradigm suggests that analyzing the structure of the industry and firms can achieve superior performance after the development of appropriate strategies. As depend on this paradigm, Porter (1980) developed five power analysis that affects the competition in the industry. According to the analysis results, if the firms are positioned themselves as based on the low cost or the differentiation strategy they would provide a competitive advantage or performance improvement. One of the most critical assumptions of the industry-based view is that it is possible to pass resources among firms in the industry. At this point, the resource-based view (RBV) suggests that simultaneously, valuable, rare, non-imitation and non-substitutable (VRIN) resources play an essential role in creating competitive advantage. The resource-based view is insufficient to explain how successful firms are rapidly and simultaneously addressing quickly changing environmental conditions and how to coordinate and remodel internal and external talent creation. Firms need to renew their valuable stock of resources as the external environment changes to achieve the sustainable competitive advantage. Dynamic capabilities enable firms to influence ongoing changes (Ambrosini and Bowman, 2009). Dynamic capabilities govern the speed of change of a firm's resources, and in particular of VRIN resources. If a firm has VRIN resources but does not use any dynamic capabilities, the competitive advantage cannot sustain. Therefore, a dynamic capability is the capacity to consciously create, expand or change the resource base of an organization. Dynamic capabilities enable firms to have a competitive advantage over time and help avoid the development of inertia and structural rigidities that prevent firms from developing. As a result, these three paradigms should be considered as complementary rather than substitute ones, and taken into account in the strategic analysis, strategy setting and implementation phases, will be beneficial in terms of sustainable competitive advantage.

Key Words: *Industry-Based View, Resource-Based View, Dynamic Capabilities*

1 Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Dokuzçesmeler, Buca-İzmir, 35160, TURKEY
e-mail: n.ciraklar@deu.edu.tr
Phone: +90 232 301 0584

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

1. Giriş

Stratejik yönetim alanı, büyük ölçüde firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl yarattıkları ve sürdürülebilir hale getirdikleri ile ilgilidir. Rekabet üstünlüğü elde etmede 1990 yıllara kadar yaygın görüş endüstri temelli paradigma olmuştur. Bu görüş, temel felsefesi Yapı- Davranış- Performans (Structure-Conduct-Performance) paradigmasına dayandırılmıştır. Bu paradigma, endüstri yapısının analiz edilmesi ve firmaların buna uygun stratejiler geliştirmesi sonucu üstün performans sağlayabileceklerini öne sürmektedir. Porter (1980), bu paradigmaya bağlı olarak endüstride rekabeti etkileyen beş güç analizini geliştirmiş ve analiz sonucuna göre firmaların düşük maliyet ya da farklılaşma stratejilerine dayalı olarak endüstride kendilerini konumlandıkları taktirde performans artışı ya da rekabet üstünlüğü sağlayacaklarını ifade etmiştir. Endüstri temelli görüşün en önemli varsayımlarından biri endüstrideki firmalar arasında kaynak geçişinin mümkün olmasıdır. Bu noktada, kaynak temelli görüş (RBV), eşanlı olarak değerli, nadir, tam olarak taklit ve ikame edilemeyen (VRIN) kaynakların rekabet üstünlüğü yaratılmasında önemli rol oynadığını öne sürmektedir. Kaynak temelli görüş, başarılı firmaların hızlı ve eşanlı bir şekilde hızla değişen çevre koşullarına hitap eden, iç ve dış yetenek oluşturma koordine etme ve yeniden biçimlendirme kabiliyeti nasıl gösterildiğini açıklamada yetersiz kalmıştır. Firmalar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için dış çevreleri değiştikçe değerli kaynak stoklarını yenilemek ihtiyacı duyarlar. Dinamik yetenekler, firmaların devam eden değişimlere etkide bulunabilmelerine olanak tanır (Ambrosini ve Bowman,2009). Dinamik yetenekler bir firmanın kaynaklarının ve özellikle de VRIN kaynaklarının değişim hızını yönetir. Eğer bir firma VRIN kaynaklarına sahipse, ancak herhangi bir dinamik yetenek kullanmıyorsa, rekabet üstünlüğü sürdürülemez. Dolayısıyla, dinamik bir yetenek, bir kuruluşun kaynak temelini bilinçli olarak oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesidir. Dinamik yetenekler, firmaların sürekli olarak rekabet avantajına sahip olmalarını sağlar ve firmaların gelişmesini engelleyen atalet oluşumu ve temel katılıklar geliştirmesinden kaçınmasına yardımcı olur. Bu çalışma, öncelikle stratejik yönetim alanının gelişmesinde rol oynayan temel paradigmaları tanımlamayı ve daha sonra üç görüşü karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

2. Endüstri Temelli Görüş

Endüstri temelli görüş, ilgili literatürde endüstriyel organizasyon ya da endüstriyel ekonomi teorisi olarak kavramlaştırılmaktadır. Endüstriyel organizasyon ve endüstriyel ekonomi teorisi, firmalar ve piyasalar arasındaki etkileşimleri açıklamaya yönelik makro ve mikro ekonomik bir yaklaşımdır. Endüstriyel organizasyon Teorisi hakkındaki ilk fikirler Alfred Marshall tarafından, 18. Yüzyılın sonunda sunulmuştur. Marshall'ın fikirleri rekabet halindeki firmalar ve aralarındaki etkileşimler süreci üzerinedir. 1950'lerde J.S. Bain endüstriyel analiz için bir araç olarak yapı-davranış-performans(YDP) paradigmasını geliştirdi. O'nun çalışmasının temel amacı, pazara girişin önündeki engeller ve performans ile bunların herhangi bir nedensel ilişkisinin olup olmadığını anlamak için farklı yapı ve davranış türlerini incelemektir. Yapı, davranış ve performans arasında nedensel ve doğrusal "tek yönlü bir ilişki" olduğuna inanıyordu. Şekil 1'de görüldüğü üzere, YDP paradigmasının varsayımı yapı ve performans arasında nedensel bir doğrusal ilişki olduğu yönündedir(Raible,2013).

Şekil 1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması



Kaynak. (Raible, 2013)

Pazar yapısını analiz edebilmek için önce bir firmanın pazarı tanımlanmalıdır. Bogner vd. lerine göre (1998) endüstri yapısı değişkenleri: (1) Satıcı yoğunluğu derecesi, (2) Alıcı yoğunluğu derecesi, (3) Ürün farklılaştırması derecesi ya da maliyet yapıları, (4) Piyasaya giriş koşullarıdır. Endüstri yapısının ilk boyutu, bireysel sektörlerdeki satıcı yoğunluğudur, çünkü rekabet eden firmaların yoğunluğu, stratejiyi etkilemektedir. Bir pazarın yoğunlaşması, satıcının miktarıyla ya da bir pazarla ilgilidir ve yoğunlaşma arttıkça, piyasanın rekabet kaybını içeren tekel bir yapıya daha yakın olacağı düşünülmektedir. Neoklasik varsayımlara dayanarak, pazar payı ile karlılık oranı arasında pozitif bir ilişki vardır, dolayısıyla daha yüksek pazar payına sahip firmaların karlılık oranları da yüksek olacaktır. Atomistik endüstriler büyük miktarda satıcıya sahip endüstrilerdir, bu nedenle satıcıların yoğunlaşması düşüktür ve her satıcının az miktarda pazar payı vardır. Bununla birlikte, piyasa fiyatları üzerindeki gücü çok düşüktür, çünkü piyasa fiyatı tüm satıcılar arasındaki rekabetin sonucudur ve aynı zamanda bir satıcı firma rekabet fiyatını veya satış hacmini etkileyemez. Pazarlardaki alıcı yoğunluğu, alıcıların sayısı ve büyüklük dağılımı ile ilgilidir. Sayı ve büyüklük dağılımı pazarları etkileyebilir, çünkü pazarlık gücü alıcı tarafa kayabilir. En aşırı yapı, monopson olarak adlandırılan alıcının tekelidir, piyasada sadece bir alıcı olduğu ve alıcının pazarlık gücüne sahip olduğu ve alım fiyatlarına baskı yapabileceği bir piyasadır (Raifile, 2013). Ürün farklılaşması “bir anlamda rekabet halindeki satıcıların çıktılarının tam ikame edilmesinin güç olduğuna atıfta bulunur”. Ürünlerin ikame edilebilirliğini ölçmenin bir yolu, bir ürünün fiyatındaki değişiklik nedeniyle satışlardaki değişiklikleri ölçen “talebin çapraz esnekliği” dir. Bu nedenle, nispeten düşük bir farklılaşmaya sahip olan bir ürünün fiyatındaki bir artış, yüksek farklılaşmaya sahip bir ürüne kıyasla daha fazla satış kaybedecektir. Ürün farklılaştırmasının kaynakları, kalite veya tasarım, alıcıların temel özellikleri ve nitelikleri ile ilgili bilgisizliği, satıcıların tanıtım faaliyetleri yoluyla alıcının tercihlerini değiştirmesi ve reklam yoluyla önemli ürün farklılaşmasını geliştirmesi olabilir. Pazara giriş engelleri ise, yeni şirketlerin pazara girmesini engelleyen unsurlardır. Pazara giriş engelleri sermaye gereksinimi ya da büyüklüğü, ölçekten kaynaklı ve ölçekten bağımsız maliyet avantajları, ürün farklılaştırma, dağıtım kanallarından yararlanabilme vb gibi faktörlerdir.

Yapı-Davranış-Performans(YDP) paradigmasının stratejik ya da davranışsal değişkenleri ise, fiyatlama davranışı, ürün stratejisi, reklam, araştırma ve yenilik, fabrika yatırımı ve yasal taktiklerdir. Performans değişkenleri, üretim ve dağıtım etkinliği, teknolojik atılım, tam istihdam, özsermaye dağılımı gibi değişkenlerdir.

YDP paradigmasına dayalı olarak Porter (1980) rekabeti etkileyen beş güç analizini geliştirmiş ve endüstri yapısını oluşturan tedarikçi ve müşterilerin pazarlık güçlerinin, olası rakiplerin endüstriye giriş tehditlerinin, ikame ürün tehdidinin ve endüstrideki rakipler arası rekabetin şiddetinin bir endüstrinin cazip/çekici olma durumunu yansıtabileceğini belirtmiştir. Endüstri yapısının analizi sonucunda firmaların kendilerini düşük maliyet ya da farklılaşma stratejisine göre konumlandırmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Endüstriyel organizasyon yaklaşımı ve Porter'ın beş güç analizi endüstrideki firmaların kaynaklarının homojen ve firmalar arası kaynak elde etmenin mümkün olduğu varsayımına dayandığı için kaynak temelli yaklaşım savunucuları tarafından eleştirilmiş ve yeni bir stratejik yönetim yaklaşımının belirmesine yol açmıştır.

3. Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli görüş, rakiplerin kendi kaynaklarında ve yeteneklerinde önemli farklılık göstermesi esasına dayalı olarak rekabetçi heterojenliğin bir açıklamasını sunmaktadır. Bu farklılıklar, rekabet üstünlüğünü etkilemektedir (Helfat ve Peteraf,2003). Barney (1991), sürekli rekabet avantajının, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen (VRIN) bir firmanın kontrolündeki kaynak ve yeteneklerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu kaynak ve

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

yetenekler, bir firmanın yönetim becerileri, organizasyonel süreçleri ve rutinleri ile kontrol ettiği bilgi ve bilgiler dahil olmak üzere, maddi ve maddi olmayan varlık grupları olarak görülebilir (Barney,1991; Barney vd.,2001).

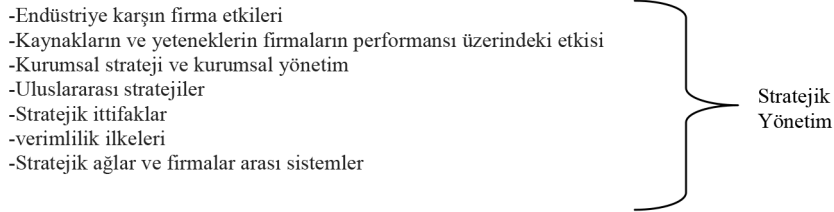
1959'da Edith Penrose, firma büyüme teorisi başlıklı bir kitap yayınlayarak firmaların büyüme sınırlarını ve sürecini açıklamaya çalıştı. Geleneksel ekonomik modeller, neoklasik mikroekonominin varsayımlarını ve araçlarını kullanarak firma büyümesini analiz etmişti. Penrose için bunlardan en önemlisi, firmaların nispeten basit üretim fonksiyonları gibi uygun şekilde modellendiği varsayımıydı. Diğer bir deyişle, geleneksel ekonomik modeller, firmaların pazardaki arz ve talep koşullarını basitçe gözlemlediğini ve bu koşulları firma kârlarını maksimize eden üretim seviyelerine dönüştürdüğünü varsaymıştır. Geleneksel ekonomik modeller, neoklasik mikroekonominin varsayımlarını ve araçlarını kullanarak firma büyümesini analiz etmişti. Bir firmanın ne olduğuyla ilgili bu soyut düşünceden, bazı durumlarda faydalanmaya hala devam edilmektedir. Bununla birlikte Penrose, firmaların büyümesi üzerindeki kısıtları anlamaya çalışırken, bu soyutlamanın faydalı olmadığına karar vermiştir. Bunun yerine, firmaların kişi ve grubun faaliyetlerini birbirine bağlayan, koordine eden ve üretken kaynakların bir parçası olan bir yönetsel çerçeve olarak anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Yöneticilerin karşı karşıya olduğu görev, bir firma tarafından kontrol edilen üretken kaynaklar demetini, bir firmada yaratılmış olan yönetsel çerçevenin kullanmaktır. Başka bir ifade ile, bir firmanın büyümesi, firmanın kontrol ettiği üretken kaynakların demetinin bir fonksiyonu olarak var olan üretken fırsatlar ve bu kaynakların kullanımını koordine etmek için kullanılan yönetim çerçevesi ile sınırlıdır (Barney vd.,2012).

Firmaların büyümelerini analiz etmek için firmanın içine bakmanın yanısıra, Penrose, kaynak temelli görüşün ne olduğuna ilişkin bazı katkılarda bulunmuştur. İlk olarak, firmaların kontrol ettiği üretken kaynak yığınlarının firma tarafından önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini gözlemlemiştir. İkinci olarak, üretken bir kaynak terimi ile düşünülecek çok geniş bir kaynak tanımı benimsemiştir. Geleneksel iktisatçılar, örneğin Ricardo'nun ekonomik rant kavramı, arzda esnek olmayan birkaç kaynak üzerinde dururlarken (toprak gibi), Penrose, yönetsel takımlar, üst yönetim grupları ve girişimcilik becerileri gibi esnek olmayan üretken kaynakların rekabetçi etkilerini incelemeye başladı. Son olarak, Penrose, bu genişletilmiş üretim kaynakları tipolojisinde bile, hala heterojen bir firma kaynağı olabileceğini kabul etmiştir (Barney vd.,2012). Kor ve Mahoney (2000) Penrose'un çalışmasından aşağıdaki şu temel düşünceleri türetmiştir:

- Firma büyümesi, kaynaklarla etkileşimli dinamik bir yönetim süreci olarak yararlı bir şekilde incelenebilir.
- Firmalar, insanların amaçlarına hizmet etmek için insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır.
- Kaynak hizmetleri, firmaların heterojenliğinin itici güçleridir.
- Maddi kaynakların vereceği hizmetler, insan kaynakları tarafından kazanılan bilgilere bağlıdır. İkisi birlikte her firma için benzersiz bir öznel fırsat seti yaratmaktadır.
- Firma büyümesi, ekiplerdeki firmalara özgü deneyimlerin bir işlevidir.
- Yönetsel yetenek, firma büyüme oranını sınırlayan bağlayıcı kısıttır (Penrose etkisi olarak adlandırılır).
- Kaynakların aşırı üretken hizmet kapasitesi, firmaların büyümesinin itici bir gücüdür.
- Kullanılmayan verimli kaynak hizmetleri bir inovasyon kaynağı olabilir.
- Firmaların çeşitlendirmeye yönelmeleri genellikle bir firmanın sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açabilecek yetkinliklerine dayanır.
- Rekabet sürecinin önemli bir bileşeni deneyimdir.

Kaynak temelli görüş de bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımların bir kısmı, üstün firma performansını kalıcı kılmakla bağıntılıdır. Kaynak temelli yaklaşımın mantığı, firmaların karını maksimize eden faktörün varlıklar olduğu varsayımını benimsemekte ve firmalardaki yöneticilerin sınırlı bir şekilde rasyonel olduğunu kabul etmektedir. Kaynak temelli görüş, bu temel varsayımların üzerinde onu diğer stratejik yönetim teorilerinden ayıran iki ek konuyu da ele almaktadır. Bunlar; kaynakların heterojenliği ve kaynakların hareketsizliği (firmalar arasında kaynak geçişinin olmaması). Bu varsayımlardan kaynak heterojenliği, rekabet eden firmaların farklı kaynak kümelerine sahip olabileceğini ifade ederken, kaynak hareketsizliği, firmalar arasında kaynak geçişinin olmamasıdır. Buradaki kritik yön, bu iki varsayımın birlikte mevcut olabileceğidir. Bu, bazı firmaların zaman içinde diğer firmalardan daha etkili bir şekilde ve daha başarılı stratejiler tasarlama ve uygulamayı gerçekleştirebilecek kaynaklara sahip olabileceği veya kontrol edebileceği anlamına gelir. Heterojenlik konusu, firma kaynaklarının nadir olma ve ikame edilememe gibi iki temel özelliği de içerir. Bir firma kaynağı, o kaynağa olan talebin arzından büyük olduğunda nadir(kıt) sayılır. Bir firmanın aynı stratejileri tasarlayabilmesi ve uygulayabilmesine özgün(orijinal) kaynaklardan daha verimli ve etkili bir şekilde yararlanılmasına izin vermeyen hiçbir kaynak ikame edilemez. (Barney, vd.,2012)

Hareketsizlik kavramı, temel olarak arzadaki esneklik konusu ile ilişkilidir, yani kaynak için talep, arzından daha büyük olsa bile belirli bir kaynağın arzından fazla kaynak mevcut değildir. Kaynaklar nadir (kıt), ikame edilemez ve arzının esnek olmaması nedeniyle firmalar arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, kaynak temelli görüş endüstri karşısında firmanın etkisi, kaynakların ve yeteneklerin firmaların performansı üzerindeki etkisi, kurumsal strateji ve kurumsal yönetim, uluslararası stratejiler, stratejik ittifaklar, verimlilik ilkeleri, stratejik ağlar ve firmalar arası sistemler gibi ana alanlarda stratejik yönetime katkı sağlamaktadır (Barney, vd.,2012).



Şekil 2. Kaynak Temelli Teorinin Stratejik Yönetime yönelik Ana Uygulama Alanları

Kaynak temelli görüş, başarılı firmaların hızlı ve eşanlı bir şekilde hızla değişen çevre koşullarına hitap eden, iç ve dış yetenek oluşturma koordine etme ve yeniden biçimlendirme kabiliyeti nasıl gösterdiklerini açıklamada yetersiz kalmıştır.

4. Dinamik Yetenekler Teorisi

Firmalar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için dış çevreleri değiştikçe değerli kaynak stoklarını yenilemek ihtiyacı duyarlar. Dinamik yetenekler, firmaların devam eden değişimlere etkide bulunabilmelerine olanak tanır. Dolayısıyla, dinamik yetenekler bir firmanın kaynaklarının ve özellikle de VRIN kaynaklarının değişim hızını yönetir. Eğer bir firma VRIN kaynaklarına sahipse, ancak herhangi bir dinamik yetenek kullanmıyorsa, rekabet üstünlüğü sürdürülemez. (Ambrosini ve Bowman,2009).

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

Rekabetçi dinamikler ve süreçler firmaları yeni, eşsiz rekabetçi stratejiler aramaya zorlar. Bu stratejilerin tasarlanması ve uygulanması, kaynakların ve yeteneklerin yaratılması ve yeni kullanımının ön plana çıkmasını sağlamıştır (Wójcik,2015). Yeni rekabet üstünlüğü olarak “dinamik yetenekler/kabiliyetler” yaklaşımında önceki strateji perspektiflerinde odak noktası olmayan iki önemli yön mevcuttur. Bunlardan biri “dinamik” terimi, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yetenekleri yenileme kapasitesini ifade eder. Diğeri, “yetenekler” terimi ise, değişen ortamın gereksinimlerini karşılamak için iç ve dış örgütsel becerileri, kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri uygun bir şekilde uyarlama, bütünlleştirme ve yeniden yapılandırılmada stratejik yönetimindeki kilit rolünü vurgular. Teece vd.’nin (1990) makalesi, dinamik yetenekler kavramının gelişmesindeki ilk katkı olduğu söylenebilir. Onlar, dinamik yetenekler görüşünün kaynak temelli firma görüşüne kıyasla daha zengin olduğunu ifade etmektedirler. Dinamik yetenekler, mevcut ana(çekirdek) yetkinlikleri dış kaynaklar, stratejik varlıklar ve tamamlayıcı varlıklar yardımıyla zamana karşı yarışan ve hızla değişen rekabet ve taklit dünyasının gereklerine yanıt verecek şekilde yeniden oluşturma, yönlendirme, dönüştürme ve şekillendirme yetisidir (Çetindamar vd.,2013).

Çetindamar vd. (2013) dinamik yetenekler teorisinden, teknoloji yönetimi anlayışının gelişimi bakımından üç noktada yararlanılabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde stratejik yönetim anlayışının gelişimi açısından da bu teoriden yararlanmak olasıdır. Çetindamar vd. (2013) bu üç noktayı aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

1. Uzun dönemli firma performansında önemli spesifik teknolojik yeniliklerden ziyade ürün, hizmet ve süreçlerde bir değişim akışı yaratabilme yeteneğidir.
2. Analiz birimi yetenekler olduğu için, firmaların örgütlenme biçimlerinde yer alan dinamikleri de gözlemlemek mümkün olmaktadır.
3. Dinamik yetenekler teorisi, pazarı veya ürünleri stratejik yeniden yapılanma nesnelere olarak görür. Bu nedenle, kurum içi ve kurum dışı becerilerin, kaynakların ve işlevsel yetkinliğin değişen bir ortama uyum sağlamalarında, bütünlleştirilmelerinde ve yeniden yapılandırılmalarında stratejik yönetimin oynadığı kilit rolü vurgular.
4. Dinamik yetenekler teorisi, kaynak temelli görüşe değişen çevre koşullarına firma kaynak ve yeteneklerinin uyumlaştırılması bağlamında önemli katkı getirdiği söylenebilir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, stratejik yönetim alanındaki paradigma değişimleri hakkında bilgi veren bir literatür sunmaktadır. İş ortamındaki değişimlerle birlikte rekabet stratejisine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarına yönelik paradigmanın yaklaşımının literatürde değişim gösterdiği kaydedilmiştir. Rekabet üstünlüğü ve stratejisini analiz etmek için üç yaklaşımın ortaya çıktığı söylenebilir. Birincisi, endüstri temelli görüşe tarafından temsil edilen dışsal perspektif, ikincisi; kaynak tabanlı görüş tarafından temsil edilen içsel perspektiftir. Son yaklaşım ise, kaynak temelli görüşün kaynak ve kabiliyetlerin sadece iç çevre perspektifinden ele alınan yaklaşımındaki eksikliğini tamamlayıcı bir rol üstlenen dinamik yetenekler görüşüdür. Porter’ın öncülük ettiği konumlandırma okulu, stratejiyi dış çevresel analizle ilişkilendirmeye dayanır. Dışsal faktörler ile endüstri içi rekabetin itici güçleri ve buna karşılık gelen engelleri belirleme sürecine dayanır. Sonuç olarak, bu analiz, şirketler arasındaki rekabet gücü ve kârlılık arasındaki farklılıkların kaynaklarını yeterince açıklayamamıştır. Bu eksikliği tamamlamak kaynak temelli görüşün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak, kaynak temelli görüş dinamik olarak değişen bir ortamda işletme başarısını ve başarısızlığını açıklamak da kavramsal problemlerle karşılaşır. Kaynak temelli görüş, endüstri bağlamının dışına çıkılarak tek bir firma bakışı ve zaman içinde kaynakların değerinin bozulması konusunda esnek olmaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu soruna yanıt olarak ise, dinamik yetenekler görüşü geliştirilmiştir. Dinamik yetenekler sadece

bir firmanın değişen bir ortama uyum sağlamasını değil, aynı zamanda döngüsel olarak tekrarlanan ve gelişen çevrelerde de rekabet avantajı elde etme ve yeniden kazanmanın bir kaynağı olabilir.

Kaynaklar firmaların faaliyetler için gereklidir ve bir organizasyonun stratejinin uygulanmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak nadiren rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için yeterli şartlardır. Bu yüzden kaynaklar, özellikle maddi olmayan kaynaklar statik ve dinamik organizasyonel yetenekler oluşturmak için bir temel oluşturur. Dinamik yetenekler, yeni kaynak ve yeteneklerin yaratılmasını veya oluşturulmasını içermektedir. Dinamik kabiliyetler, her bir organizasyonun özelliklerini ayırt eder ve firmaların çevresel dinamizme tepki vererek rekabetçi konumlarını sürdürmelerini veya geliştirmelerini sağlar. Ancak dinamik yetenekler piyasa dinamizminin artış ve yenilenme hızına bağlı olarak doğrusal veya doğrusal olmayan tekrarlanabilir bir form alabilirler. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü için yeterli bir koşul teşkil etmeyebilir. Sonuç olarak, üç paradigmanın stratejik analiz, strateji belirleme ve uygulama aşamalarında birlikte dikkate alınması, birbirinin ikamesi değil tamamlayıcısı olarak görülmesi sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü bakımından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J.Jr.(2001). The Resource-Based View of The Firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, 625-641
- Barney, J.B., Corte, V.D., Sciarelli, M. & Arıkan, A. (2012). The Role of Resource-Based Theory in Strategic Management Studies: managerial implications and hints for research. Dagnino G.B., and Elgar, E., (eds.) *Handbook of Research on Competitive Strategy* (pp.109-146).
- Bogner, W.C., Mahoney, J.T. & Thomas, H. (1998). Paradigm Shift: The Paralell Origin, Evolution, And Function of Strategic Group Analysis With The Resource-Based Theory of The Firm. *Advance in Strategic Management*, Volume 15, p.63-102
- Çetindamar, D., Phaal, R. & Probert, D. (2013). *Teknoloji Yönetimi: Faaliyetleri ve Araçları*, Efil Yayınları, Ankara.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010
- Kor, Y. & Mahoney, J.T (2000). Penrose's Resource-Based Approach: The Process And Product of Research Creativity. *Journal of Management Studies* 37:1
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, New York, Free Press

**STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA PARADİGMA DEĞİŞİMİ:
KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME**

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

Raible M.,(2013).Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing, 2nd IBA Bachelor Thesis Conference, November 7th University of Twente, Faculty of Management and Governance, Enschede, The Netherlands

Wójcik, P.(2015)Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. International Journal of Management and Economics. No. 45, January–March 2015, pp. 83–107

9

A NEW APPROACH TO COMPETITIVE STRATEGY: THE DELTA MODEL

REKABET STRATEJİSİNE YENİ BİR YAKLAŞIM: DELTA MODELİ

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)¹

Abstract

The aim of this study is to examine the comparative view of Porter's (1980) and Barney's (1991) competition strategies by introducing the delta model developed by Hax and Wilde (1999; 2003), Hax (2010) as a new approach in the field of competition strategy. There are two fundamental paradigms in the business strategy literature that have emerged most efficiently in the last two decades. The first is competitive positioning, proposed by Michael Porter in the 1980s, and the second is the resource-based view that developed in the 1990s. Porter's arguments take from the work of organizational economists, who position the industry as a strategic focus. According to Porter (1980), the structural characteristics of the industry are the determinants of firm performance. However, the resource-based view considers the resources and capabilities of the firm as the focus of profitability. In contrast, Hax (2010) has developed a new strategic framework that focuses on the customer, which he calls Delta Model. The Delta Model provides guidance and analytical tools on how businesses can choose their strategic position. The model develops strategies based on the identification of individual customer needs and aims to create loyalty to customers. The Delta Model offers three different options to achieve this goal: Best product, total customer solutions, and locking system. At the best product option, the customer tries to differentiate itself by differentiating itself with features such as price advantage offered due to low-cost infrastructure or superior product functionality and brand appearance than competitors. In the best product option, the companies have either the benefit of the price, which does obtain through the low-cost infrastructure; or try to create loyalty to customers by differentiating themselves with features such as product functionality, brand, superior to competitors. At the option of total customer solutions, the product attracts the attention of the customer because it offers something beyond itself. In the system lock-in option, it means that the business has market dominance by creating the belief that the customer does not have better choices in the market. As a result, it can be said that the Delta model basically takes the role of integrating both industry-based (five power models) and even resource-based approaches, while introducing a different approach to competition strategies and overall competitive advantage

Key Words: *The Delta Model, Industry-Based View, Resource-Based View,*

1. Giriş

Rekabet üstünlüğü, bir firmanın doğrudan ya da dolaylı olarak rekabet ettiği diğer firmalarla karşılaştırıldığında sektör ya da pazarlardaki sahip olunan nispi üstünlük derecesini tanımlayan bir kavramdır (Morden, 2007).

1 Corresponding Author.
e-mail: n.ciraklar@deu.edu.tr
Phone: +90 232 301 0584

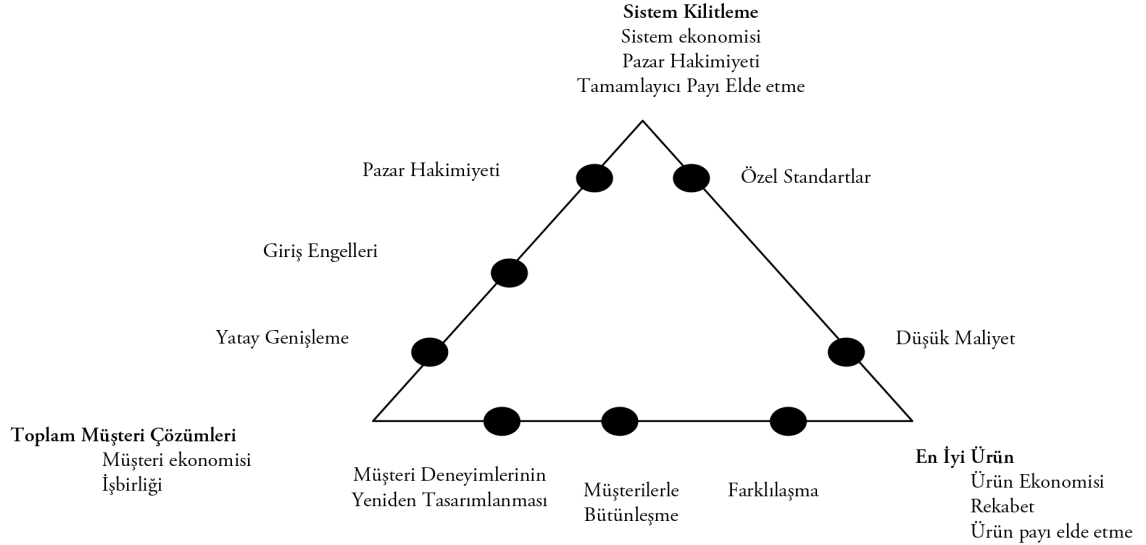
Porter'in (1980) endüstriyel iktisat görüşüne dayalı olarak geliştirdiği beş güç rekabet modeli dış çevreye ve Barney'in (1991) önerdiği kaynak temelli yaklaşım ise, iç çevreye odaklı olarak rekabet üstünlüğünün sağlanabileceğini öne sürmektedirler. Hax ve Wilde (1999;2003) ise, özellikle Porter'in modeline ihtiyatla yaklaşmakla birlikte, aslında büyük ölçüde de yararlanmış ve değişimi simgelemesi bakımından Yunan alfabesindeki delta harfini simge olarak almış ve üç seçeneğe bir model oluşturmuştur. Bu üç konum; en iyi ürün, toplam müşteri çözümü ve sistemi kitleme'dir (Hax, 2010; Hax ve Wilde,1999;2003). En iyi ürün konumu büyük ölçüde Porter'in önerdiği iki temel rekabet stratejisi düşük maliyet ve farklılaşmayı esas almaktadır. Öte yandan toplam müşteri çözümü seçeneği doğrudan müşterilerle iyi ilişkiler kurma ve bağlılık yaratma temeline dayanmaktadır. Bu noktada, kaynak temelli görüşün katkılarının ortaya çıktığı söylenebilir. Bu çalışma, Delta modelinin yeni bir rekabet çerçevesi oluşturup oluşturmadığı ya da diğer görüşleri bütünleştirici bir yaklaşım mı olduğu konusuna açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla önce delta modelinin üç stratejik konumlandırması açıklanacak ve sonra diğer rekabet görüşleriyle karşılaştırılmalı olarak incelenecektir. Yukarıda belirtildiği gibi delta modelinin üç stratejik konumlandırması en iyi ürün, toplam müşteri çözümü ve sistemi kitleme Hax ve Wilde,(1999;2003) dayalı olarak aşağıda ele alınmıştır.

2. En İyi Ürün Seçeneği

En iyi ürün konumlandırma klasik rekabet formuna dayanmaktadır. Firmalar müşterileri kendilerine çekmek için, ya müşteriye fiyat avantajı sağlayan düşük maliyete ya da müşterilerin değer verdiği ve bir prim ödemeye istekli olduğu ürünün kendisine özgü benzersiz özelliklerinden dolayı farklılaştırmaya yönelirler. Aslında bunlar yıllar önce Porter(1980) tarafından önerilen iki temel rekabet stratejisidir. Porter (1980) bu iki stratejiden birine göre pazarda firmaların kendilerini konumlandırmaları gerektiğini aksi taktir de iki stratejinin ortasında sıkışıp kalma tuzağına düşeceklerini öne sürmektedir. Bu noktada firmalar dikkatlerini, ürün ekonomisi, değer zinciri ve en iyi ürünü sunmak için kapasitelerini geliştirme yetenekleri üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Düşük maliyetin başlıca itici gücü, düşük maliyet alt yapısını garanti eden etkili bir tedarik zincirinin geliştirilmesi; mevcut ürün dizisinin uygun şekilde yenilenmesini sağlayan yeni ürün geliştirme için kanıtlanmış bir iç yetenek ve kitlesel olarak ürünleri hedeflenen pazar bölümlerine aktaran dağıtım kanalları oluşturmaktır. Başarı ölçüsü ise, pazara sunulan birbiriyle bağlantı olmayan ürün gruplarına göre işletme faaliyetlerinin bölümlendirildiği ürün payıdır. Bu durum firmalarda rakipler tarafından yönlendirilen ürün odaklı bir zihniyet geliştirir. Strateji rekabet olarak tanımlanır (Hax, 2010; 1999).

Ürünler standartlaştırılmış ve bileşenlerine (fiyatı/Maliyeti) ayrıştırılmış olma eğilimindedir. Müşteri, genel, tek parça(büyük) ve bağımsızdır. İşin metalaştırılmasına katkı sağlayan kitlesel dağıtım kanalları aracılığıyla hizmet verilmektedir. Firmaların odaklandığı nokta rakiplerdir. Verimli üretim için itici güçler ürün ekonomisi ve iç tedarik zinciridir. En iyi durumda, firma, pazarda ilk olma konumunu sağlayan hızlı ürün akışının gelişimini destekleyen ortak bir ürün platformuna sahiptir. Yenilik, örgüt içi ürün geliştirme sürecine odaklanır. Bu yaklaşımın en büyük kısıtı, minimum müşteri bağlılığı oluşturması, bu nedenle, yerleşik firmaların yeni girenlere karşı en savunmasız halde olmasıdır. Rakiplere ilişkin kaygı çoğu zaman tüm anlaşmaların en kötüsü olan rekabet ve yakınlaşma ile sonuçlanan taklit ve fiyat savaşına yol açar. Bu, stratejik seçeneklerin doğasında var olmasına karşın, diğer stratejik seçenekleri kasten dikkate almayan şirketler için en yaygın kabul gören konumdur.

Şekil 1 Delta Modeli (Hax, 2010)



2.1. Düşük Maliyet

Endüstride etkili bir şekilde rekabet edebilmek için önemli unsurlardan biri, müşterilerin gereksinimlerini, üretilen mal ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, firmanın tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir (Ülgen ve Mirze, 2010). Düşük Maliyet pozisyonu, piyasada en cazip fiyatı sunmayı olanaklı kılan, verimli bir maliyet altyapısı elde etmeye dayanır. Rekabet stratejisi olarak düşük maliyet, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesine dayanır. Aksi halde, maliyet düşüklüğü kaliteyi de düşürebilir ve müşterilerin beklentilerini yerine getiremeyebilir. Rekabetçi stratejiler, değer azaltan değil, hem müşteri hem de firma için değer yaratan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.2. Farklılaşma

Diğer alternatif olan farklılaşma da muazzam doğal sınırlamalara sahiptir. Ürünün, rakiplerin sunduklarından farklı kılan bazı özellikler veya işlevlerin dahil edilmesi sonucu müşterinin ortaya çıkan farklı ürün için bir prim ödeyecek kadar değer verir. Sorun, yenilikçi ürün pazara ulaştığında rakipler bunu tanıyacak ve onu taklit etmeye hazır olacaktır. Bu nedenle, üretilen avantajlar kısa ömürlü olacak ve sürekli olarak rakipleri izlemek durumunda kalacaklardır. Sadece müşteriyi çeken ürün olduğu için yeni ve daha iyi bir ürünle bir rakip ortaya çıktığında, şüphesiz ki böyle bir durumda, müşteri firmayı terk edecek ya da bırakacaktır. İşleri daha da kötüleştirmek için birçok ürün odaklı firma, ürünler etrafında organize olur ve yöneticilerini buna göre ödüllendirir. Bu, bir firmanın kendisini daha müşteri odaklı bir varlık haline dönüşümünde güçlü iç engeller olacağı anlamına gelmektedir. Bu stratejik seçeneğin doğal sınırlamalarına rağmen, en yaygın olarak benimsenen ve diğer seçenekleri planlı bir şekilde düşünmeyen firmaların varsayılan konumunu oluşturmaktadır. Tablo 1, en iyi ürün seçeneğinin iki stratejik

pozisyonu düşük maliyet ve farklılaşma ile ilgili kısa tanımlar sunmakta ve bu pozisyonların doğasında var olan sınırlamaların niteliği hakkında kısa yorumlar içermektedir.

İşletmeler, en iyi ürün stratejisi izleyerek kesinlikle mükemmel olabilirler. Ama bu sınırlı bir seçenektir. Mükemmel şirketler bu alanda oynama zorluklarını başarılı bir şekilde aşabilseler de, kazançlar doğal olarak kısa ömürlüdür.

Tablo 1. En İyi Ürün seçeneğinin stratejik Konumları

Stratejik Konum	Tanım	Yorumlar
Düşük maliyet	Farklılaşmamış ürün kategorisinde en düşük maliyetli sağlayıcı olmaya odaklanın.	Sadece bir düşük maliyetli üretici olduğundan, bu strateji rekabetçi bir pozisyon olarak çok az yer bırakır. Ayrıca, ürün teklifini standartlaştırmaya, müşteriye metalaştırmaya ve rekabeti yoğunlaştırmaya eğilimlidir
Farklılaşma	Ürünü benzersiz kılan özelliklerin ve işlevselliklerin geliştirilmesine odaklanın ve müşteriden fiyat primi talep edilmesine izin verin.	Farklılaşmış ürün ortaya çıktığı anda, rakipler onu taklit etme eğilimindedir. Bu nedenle rekabet avantajı, sürdürülemez.

Kaynak: Hax, 2010

3. Toplam Müşteri Çözümü

Etkin bir maliyet altyapısına sahip olma ve en iyi ürün seçeneğinin kalbinde yer alan yenilikçi ürünler geliştirme, yapma ve planlama yeteneği bir firmanın herhangi bir koşulda önemli bir rekabetçi durum elde edebilmesi için oldukça önemlidir. Aslında, bu nitelikler iş dünyasında başarılı olmayı hedefleyen herhangi bir firma için gerekli sağlam bir temel oluşturur. Ancak müşteriye bağlama için bu yeterli değildir. En iyi ürün seçeneğine dayanan özellikleri terk etmeden, müşteriye yaklaşmayı sağlayacak bir dönüşüme girişmek gerekir.

Müşteriyi yalnızca ürün özellikleri çekiyor, tatmin ediyor ve tutuyorsa, firmalar dikkatini müşterinin gelecekteki potansiyel kazanç ve uzun vadeli ilişkiler kurma yerine, sadece ürüne odaklama eğilimlidirler. Bir firmanın müşterileri daha derinlemesine anlamaktan ve onlarla daha yakın bir ilişki arayışından yararlanmayacağını düşünmek zordur. Bir firma, yalıtılmış bir ürün sunmak yerine müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bütünleşmiş bir ürün ve hizmetten oluşan benzersiz bir değer önerisi ile entegre bir çözüm sunarak müşterilerinin zihnini ve kalbini kazanabilir. Bu durumda, üçgen boyunca en iyi üründen toplam müşteri çözümü stratejik seçeneğine geçmeniz gerekir.

Toplam müşteri çözümünde odak nokta üründen müşteriye geçer. En iyi ürün stratejik seçeneğinden 180° bir değişikliği temsil eder. Merkezi endişe artık ürün ekonomisi değil, müşteri ekonomisidir, yani müşteri karlılıklarının temel unsurlarını anlamaya ve onların üretkenliklerini ve başarılarını geliştirmelerine yardımcı olacak yeni yollar geliştirmeye çaba göstermek gereklidir. İlgili performans ölçüsü artık ürün pazar payı değil, müşteri pazar payı veya müşteri portföyünün payıdır.

Müşteriye hitap ederken, müşterinin değer zincirine doğru firmalar kendi değer zincirinin ötesine geçerek performanslarını artırmak için yetkinliklerini kullanmanın yeni yollarını bulmuşlardır. Daha da ileri giderek, tedarikçiler ve tamamlayıcıların değer zincirlerini bir araya getirip genişletilmiş bir girişim olarak hareket etmeleri gereklidir. Bu aslında müşteri için en iyi çözümleri geliştirmek adına uygun bir alandır. Bu stratejik seçenekte başlangıç noktası müşterinin doğru bölümlendirilmesidir. Tüm müşteriler benzer değildir ve göreceli önemleri de aynı değildir. Müşterilerin farklı ihtiyaçları ve öncelikleri vardır.

Ayrıca müşteriler firmaları tanımalı, geçmişini öğrenmeli ve karşılıklı olarak yararlı bir ilişkiye girebilmek için firmalara güven yaratılmalıdır. Bu stratejinin en büyük çıktısı, her bir müşteri için özel olarak hazırlanmış ve müşterinin maliyetini, gelirini veya kâr durumunu geliştirmeyi amaçlayan bireysel bir değer önerisidir. Ortaya çıkan katma değer çok yüksek ve bağlanma derecesi önemli olabilir.

Ürün yerine müşterilere odaklanırken onlarla ilişkilerimiz derin bir dönüşüme uğrar. En iyi ürün stratejisi seçeneği geçerliyse, tipik olarak müşteri firma ile satın alan kişi etkileşim içinde olan standartlaştırılmış ürün kataloğu ve bir satış elemanı ile sonuçlanan bir işlem görürüz. Burada, değişim sınırlıdır. Aksine, toplam müşteri çözümleri stratejisi hüküm sürdüğü takdirde, karşılıklı olarak faydalı bir ilişki kurma hedeflenmektedir. Uzun vadeli bir sürece yol açacak bir ilişki benzersiz olduğu için, yüksek bir katma değere sahip olacaktır. İşler doğru giderse, bu ilişki bir müşteri kilitlemesi ile elde edilebilecek en yüksek bağlanma derecesi sağlar. Toplam müşteri payı, firma için sadece ilgili bir performans ölçüsü değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin en önemli göstergesidir. Toplam müşteri çözümü, aynı anda ele alınması gereken üç tür eylemi gerektirir: müşteri deneyimini yeniden tanımlama, müşteriyle bütünleşme ve yatay genişleme.

3.1. Müşteri Deneyimini Yeniden Tanımlama

Bu stratejik pozisyon ürünün satın alma noktasından sahip olduğu tüm yaşam döngüsüne kadar müşteriye cazetmeyi gerektirir. Rakiplerin daha az takdir edilen davranışlarından kendimizi farklılaştırarak müşterilerimizle olan ilişkiyi, onların deneyimlerini kucaklayan ve beklentilerini yerine getirecek şekilde değiştirme fırsatı sunar. Bu adım, müşteri ile oluşturmak istenen ilişkinin yaratıcılığı ve eşsizliği için gerçek bir testtir. Yüksek öncelikli müşterilerle çalışırken sadece satış ekibi aracılığıyla onlara yaklaşma pratiğinden vazgeçilmeli ve en yüksek öncelik düzeyinde, üst yöneticinin müşteri firmanın üst yöneticisi ile etkileşime girmesi önerilmektedir. Birçok durumda, müşteri kuruluşundaki benzer meslektaşlar ile etkileşimde bulunmak için finans, teknoloji, imalat ve benzerleri ile çapraz işlevli bir yöneticiler takımı oluşturulmalıdır. Bu iletişim sonucu, müşteriye kişiselleştirme ve uzun vadeli bağlamaya yol açan bir etkileşim türü yaratılmış olur.

3.2. Müşteri ile Bütünleşme

Müşteri ile bütünleşme, toplam müşteri çözümü seçeneğini birleştirmek için atılması gereken ikinci eylemdir. Firmalar kendilerini sadece ürünler üreten, teslim eden ve geliştiren bir yaklaşımla sınırlamamaları gerekir. Var olan yetenek ve deneyimleri ile müşterilerine farklı şekillerde yardımcı olabileceğini bildirmelidir. Dolayısıyla, firmaların kendisini, hedeflerine ulaşmak için müşteriye etkili bir şekilde aktarılabilmesi için bir yetkinlik ve birikmiş bilgi paketi olarak düşünmelidirler. Bunun için müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde anlamak için dikkatli bir müşteri bölümlenmesine ve her birine ilişkin bilgiye gereksinim duyulur. Müşteri, gereksinimlerini kendi iç yetenekleri ile karşılamadığında bir fırsat ortaya çıkar ve bunu yapmak için gerekli niteliklere sahip firmalar bu ürün ya da hizmeti sağlayabilirler.

3.3. Yatay Genişleme

Yatay genişleme, toplam müşteri çözümü seçeneği ararken göz önünde bulundurduğumuz gereken üçüncü ve son eylemdir. Firmalar, tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmek için müşterilerine eksiksiz bir ürün ve hizmet sunmak için her türlü çabayı göstermelidirler. Yatay Genişleme, sadece ürün paketinin ötesine geçer. Müşterinin fiyat indirimi talep ettiği ürünleri bir araya getirmek daha fazla hacim eklenmesine yol açar. Yatay Genişleme, miktar iskontosundan daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ürünün her bir bileşeni ayrı olarak satın alınacak ve kullanılacaksa, müşteriye daha iyi yardımcı olmak için ilgili ürün ve hizmetleri birleştirmek ve kişiselleştirmek anlamı taşır. Bu, “tek elden alışveriş” ile sonuçlanır. Eğer firma belirli büyüklükteki müşteri ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek yeteneğe sahip değilse, bu taktirde tamamlayıcılarla karşılama yoluna gitmelidir.

4. Sistemi Kilitleme

Tablo 2, müşteri deneyimini yeniden tanımlama, müşteri ile bütünleşme ve yatay genişlemenin kısa tanımlarını sunmaktadır. Aynı zamanda toplam müşteri çözümleri seçeneğinin üç stratejik pozisyonu ve bu pozisyonların doğasında var olan sınırlamaların niteliği hakkında kısa bir yorumlar vermektedir. Toplam müşteri çözümü yaklaşımı benimserken en iyi ürün seçeneğinin üzerinde yaratılacak çok değer olduğunu söylenebilir. Daha yüksek bilgi aktarımı ve müşteri ile daha zengin bir ilişki daima daha derin bir bağlanma ve daha yüksek karlılık ile sonuçlanacaktır. Bu ekstra değer, ekonomik kazançların adil bir şekilde tahsis edilmesine izin verecek şekilde bütün taraflara açık bir şekilde belgelenmeli ve anlaşılabilir olmalıdır.

İdeal bir durumda, müşteri ile sağlam ve kalıcı bir ilişki kurmakla ortak faydalar yüksek ve sürdürülebilir olacaktır. Burada, firmaların kazançlarının temelinde müşteri ile yakın ilişki kurulması yatmaktadır. Müşteriler de, ihtiyaç duydukları bir hizmeti aldıkları ve onlardan büyük ölçüde faydalandıklarından dolayı kazanç elde ederler. Bu nedenle, müşteri mevcut çalıştıkları firmaları terk etmeyi ya da alternatif tedarikçiler aramayı düşünmeyecektir. Başka bir ifade ile, hem firma kendisi için hem de müşterileri için değer yaratmış olacaktır. Bu sayede bireysel bir müşteri kitlesi oluşturularak ve bozulmaz ilişkilere sahip kârlı bir müşteri tabanı elde edilir.

Tablo 2. Toplam müşteri çözümü seçeneğinin stratejik konumu

Stratejik Konum	Tanım	Yorumlar
Müşteri deneyimini yeniden tanımlama	Müşterinin satın alma noktasından ürünün yaşam döngüsüne kadar tüm deneyimini göz önünde bulundurmaya odaklanılır.	Bu konumlandırma, müşteriye ait etkili bir bilgi birikimine dayanmakta olup, etkin müşteri segmentasyonuna ve her bir katman için farklı bir müşteri değeri önermesine yol açmaktadır.
Müşteriyle bütünleşme	Bu strateji, müşterilerinin faaliyetlerini performanslarını iyileştirmek için bilgi aktarımı yaparak tam destek sağlamayı amaçlamaktadır.	Firma, müşteri ekonomisini geliştirmek için müşteriye getirilecek bir takım yetkinlikler bütünü olarak kabul edilmektedir.
Yatay Genişlik	Müşterilerle iş yapabilmelerini ve ürünümüzü kullanma becerilerini geliştiren karmaşık bir bağlantı ağı geliştiren yüksek derecede dış kaynak kullanımını kapsamaktadır.	“Müşteri portföyünün payı”nda hakim bir konum aranır.

Kaynak: Hax, 2010

Fakat bu ideal durum her zaman ulaşılabılır değildir. Her müşteri bu şekilde ele alınamaz. Çoğu zaman, müşterinin dalına göre işlem gören müşterilerimiz, şirketimizle geniş bir şekilde bütünleşmiş müşterilerle bir arada bulunur. İlk grup bizimle olan ilişkisini bir ürün teklifini içeren basit bir işlemle sınırlayacak, ikincisi ise derin bir bilgi transferinin alıcıları ve Toplam Müşteri Çözümleri seçeneğinin bir parçası olacaktır.

Paradoksal olarak, toplam müşteri çözümleri stratejik seçeneği için daha küçük daha az kendi kendine yeten şirketler aday olurken, kendi kendine yeten ve bu yüzden ihtiyaç duymayan büyük şirketler, en iyi ürünlere hedeflenecektir. Genişletilmiş girişim (firma, müşteriler, tedarikçiler ve tamamlayıcılar) müşteriye ürün ve hizmetlerin çekilmesi ve sunulması için çok daha uygun bir destek mekanizması olduğu daha önce belirtilmişti. En geniş kapsamlı stratejik seçenek olan sistemi kilitleme ile firmanın etrafında yer alan tüm ekonomik sistem, genişletilmiş girişimin ötesine geçer. Sistem kilitleme, firma ağının bir parçası olan tüm şirketleri içerir.

Tablo 3, Tescilli Standartlar, pazar hakimiyeti, ve sınırlı Erişim, Sistem Kilitleme seçeneğinin üç stratejik konumu ve bu pozisyonların doğal sınırlarının niteliğine ilişkin yorumları göstermektedir. Sistem kilitleme en çok istenen stratejik seçenektir. Ancak genellikle bir strateji geliştirmenin mümkün bir yolu olarak her zaman oluşturulamaz: (1) Pek çok endüstri tek bir oyuncunun eline geçeceğinden standartların geliştirilmesine izin vermez. (2) Bazı endüstriler tek bir hakim mübadelenin bir oyuncunun elinde birleştirilmesine izin verir; ve (3) Sınırlı erişim daha da dikkatle korunur, çünkü konsolidasyon düzenleyicilerin endişeleri artırır. Bu durum, sistem kilitlemenin, firmaların çoğunluğu için alakasız bir seçenek olduğu anlamına gelmez. Örneğin, büyük firmalar için iyi olabilir, ama küçükler için iyi olmayabilir. Sisteme bir bütün olarak bakmamak gerekir. Sistem kilitleme müşterinin mevcut firmayı terk etmesi ve rakip firmaların müşterisi haline gelmesine ilişkin bir dizi engeller olarak düşünülebilir.

Tablo 3. Sistem Kilitleme Seçeneğinin Stratejik Konumları

Stratejik konum	Tanım	Yorumlar
Özel standartlar	Ürününüzle çalışmak üzere tasarlanan kapsamlı üçüncü taraf tamamlayıcılar ağı nedeniyle müşteri ürününüze yönelir.	Bu seçenek çoğu sektörde mevcut değildir. Eğer başarılıyorsa, ödüller çok büyüktür.
Hakim mübadele(Pazar hakimiyeti)	Bu strateji ile firma, alıcı ve satıcılar arasında kritik kitleye ulaştıktan sonra yerinden edilmesi çok zor olan bir ara yüz sağlar.	Bu, tüm sistem kilitleme seçeneklerinin en erişilebilir olanıdır. İlk harekete geçme avantajı kritiktir..
Sınırlı erişim(giriş engelleri)	Rakiplerin müşterileri kapmak için rekabet etmelerini zorlaştıran önemli engeller vardır.	Bu, elde edilmesi ve sürdürülmesi zor bir konumdur. Yasal düzenlemeler, bunu önlemeye çalışmaya eğilimlidir, müşteri bir anda kazanılmalıdır.

Kaynak: Hax, 2010

Tablo 4, Delta modelinin üç stratejik seçeneğinin belirli boyutlar etrafında bir profilini ortaya koymaktadır. Modelde stratejik odak en iyi ürün seçeneğinde ürün, işletme, endüstri ve rakiplerken toplam müşteri çözümü seçeneğinde genişletilmiş girişim kavramıdır. Müşteriye değer yaratma bakımından ürün ekonomisinden, müşteri ekonomisi

REKABET STRATEJİSİNE YENİ BİR YAKLAŞIM: DELTA MODELİ

Nurcan Hakan Çıraklar (Dokuz Eylül University)

ve sistem ekonomisine geçiş öngörülmektedir. Öte yandan diğer önemli bir bakış her üç seçenek için itici güç faktörü olarak rakiplerden müşteri ve tamamlayıcılara doğru yönelişin varlığıdır. Diğer belirgin özellik en iyi ürün seçeneğinde iç tedarik zinciri, kitlesel dağıtım, içsel ürün geliştirme ve müşterilerin bağlanma düzeylerinin düşük olmasıdır. Toplam müşteri çözümünde, bütünlük tedarik zinciri, hedefe yönelik dağıtım, müşteri ile ortak ürün yeniliği gibi belirgin özelliklere sahiptir. Sistemi kilitleme stratejik seçeneği ise, birbirine bağlı firmalardan ağından oluşan sistem tedarik zinciri, tamamlayıcılar, tamamlayıcılarla yeniliğe açık bir yapı önemli özellikler göstermektedir.

Tablo 4. Üç stratejik seçeneğin profile

Tanımlayıcı Boyutlar	En iyi Ürün	Toplam Müşteri Çözümü	Sistemi Kilitleme
Stratejik Odak	Ürün, İşletme, endüstri ve rakipler	Genişletilmiş Girişim firma, müşterileri, tedarikçileri ve tamamlayıcıları	Firmalar Ağı
İtici Güç	Rakipler	Müşteriler	Tamamlayıcılar
Müşteri değer durumu	Ürüne odaklanma, Ürün ekonomisi	Müşteri Odaklanma, Müşteri Ekonomisi	Sisteme Odaklanma Sistem Ekonomisi
Ürün teklifleri	Standartlaştırılmış Ürünler	Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler paketi	Tamamlayıcılar tarafından sunulan ürün ve hizmet portföyü
Uygun tedarik zinciri	İçsel tedarik zinciri	Bütünlük Tedarik Zinciri: firma, müşterileri, tedarikçileri ve tamamlayıcıları	Sistem tedarik zinciri: Birbirine bağlı şirketler ağı
Uygun Kanallar	Kapsamlı Kitlesel Dağıtım Kanalları	Hedeflenmiş doğrudan kanal	Kitlesel doğrudan kanal
Markalar üzerindeki etkisi	Ürün yönelimi, marka artışı	Müşteriyle uyumlu markalar Müşteriye odaklanmış uyumlu markalar portföyü	Sistemle uyumlu markalar Sistem üzerine odaklanmış uyumlu markalar portföyü
Yenilik Odağı	İçsel Ürün geliştirme	Müşteri ile ortak ürün yeniliği	Açık Yapı, Temel yenilikçiler olarak tamamlayıcılar
Bilişim teknolojisinin rolü	İçsel destek ör:SAP	Müşteri, tedarikçi ve tamamlayıcı desteği Ör: e-işletme, e-ticaret	Toplam Ağ desteği Ör: e-sistem
Müşterinin bağlanma derecesi	Çok küçük, sadece ürün özelliklerine bağlı	Potansiyel olarak yüksek, Kişiselleştirme ve karşılıklı öğrenme ile güçlendirilmiş	Potansiyel olarak en Yüksek Dıştan rakipler içten tamamlayıcılar güçlendirilmiş

Kaynak: Hax, 2010

5. Delta Modelinin Diğer Rekabet Perspektifleri İle İlişkisi

Firmalar rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli rekabet modellerinden yararlanırlar. Porter, her zaman ve her durumda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olduğunu

düşünmüş ve geliştirmiş olduğu beş güç rekabet modelini de bu düşünce yapısına göre oluşturmuştur. Porter, firmaların gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu beş faktörün ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir.(Ülgen ve Mirze, 2010)

Beş güç modeline dayanılarak tanımlanan endüstri yapısı, endüstrinin uzun dönemli kar potansiyelini belirler. Çünkü endüstrinin yarattığı ekonomik değer nasıl bölündüğünü ne kadarının sektördeki firmaların elinde bulunduğunu ne kadarının ise müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçleri tarafından belirlendiği, ikamelerle sınırlandırıldığı ya da potansiyel yeni girişimciler tarafından ele geçirildiğini belirler. Bir stratejist bu beş gücün tümünü değerlendirerek yalnız bir ögeye değil, genel yapıyı aklında tutmalıdır(Porter,2010).

Barney (1991) ise firmaların iç kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olduğunu çünkü endüstride bulunan firmalar arasında kaynak ve yetenek bakımından heterojenlik gösterdiklerini belirtir. Kaynak temelli görüş olarak nitelendirilen bu görüş, strateji belirleme ve stratejik analiz aşamalarında firma kaynak ve yeteneklerinin dikkate alınmasını savunur ve üstün performans elde etmenin kaynağı olarak görür. Kaynakların yeteneklerle birlikte temel yeteneklere dönüştürülmesi, yani kaynakların nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez bir ayırt edici üstünlüğe yol açacağını ifade etmektedir.

Aşağıda Tablo 5, Delta modeli, Beş güç modeli ve Kaynak temelli görüş arasındaki farklılıkları göstermektedir. Stratejik odak noktası Delta modelinde genişletilmiş girişim, beş güç modelinde endüstri, Kaynak temelli görüşte ise kurumdur. Delta modelinde en iyi ürün, toplam müşteri çözümü ve sistemi kilitleme; beş güç modelinde düşük maliyet veya farklılaşma; kaynak temelli görüşe göre ise kaynaklar, yetenekler ve temel yeteneklerle rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

Tablo 5. Delta Modelinin Diğer Rekabet Perspektifleri ile Karşılaştırılması

Boyutlar	Delta Modeli	Beş Güç Modeli	Kaynak Temelli Görüş
Stratejik Odak Noktası	Genişletilmiş Girişim (Firma, Müşteri, Tedarikçi ve Tamamlayıcılar)	Endüstri	Kurum
Rekabet Üstünlüğü Türü	En iyi Ürün, Toplam Müşteri Çözümü, Sistemi Kilitleme	Düşük Maliyet veya Farklılaşma	Kaynaklar, Yetenekler, Temel Yetenekler
Strateji	Müşteri ile Bütünleşme	Rekabet	Kurum içi Yetenekler

Kaynak: Hax, 2010

6. SONUÇ

Porter'ın beş rekabet gücü modeli endüstriye yeni girecek firmaların, tedarikçilerin, müşterilerin, ikame ürünlerin ve rakipler arası rekabetin şiddetinin endüstri yapısını ve rekabet üstünlüğünü belirlediğini ifade etmekte ve firmaların kendilerini ya düşük maliyet ya da farklılaşma stratejisine göre konumlandırmaları gerektiğini savunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımda ise tüm dikkat firma kaynak ve yeteneklerine yönelmiştir. Endüstrideki firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlerin homojen dağılmadığını, bu nedenle bazı firmaların daha üstün performansa sahip

olabileceklerini belirtmektedir. Delta modelinde ise, firma tedarikçiler, müşteriler ve tamamlayıcılardan oluşan genişletilmiş bir girişim kavramı söz konusudur. Müşteri diğer yaklaşımlara göre daha merkezi bir konumdadır. Bu bağlamda Porter'ın yaklaşımdan farklı olarak tamamlayıcıları dikkate alan bir yaklaşımdır. Diğer taraftan sistemi kilitleme konumu ile müşteriler, tedarikçiler ve tamamlayıcılarla bir nevi kapalı bir sistem oluşturmanın üstünlükleri üzerinde durulan bu modelde, rekabeti düzenleyen yasalar düşünüldüğünde her firmanın kolaylıkla bu konumu oluşturabilmesinin kolay olmayacağı söylenebilir. Ayrıca sistemi kilitleme seçeneğini endüstrideki büyük firmaların ancak gerçekleştirebileceği de açıktır. Sonuç olarak, Delta modeli rekabet stratejilerine ve genel olarak rekabet üstünlüğüne farklı bir yaklaşım getirmekle birlikte, temelde gerek endüstri temelli (beş güç modeli) ve gerekse kaynak temelli yaklaşımları bütünleştirme rolü üstlendiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (1999). The delta model: adaptive management for a changing world. *Sloan Management Review*, 40(2), 11.
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2003). The Delta Model-a new Framework of strategy. *Journal of Strategic Management Education*, 1(1), 1-21.
- Hax, A. C. (2010). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. Springer Science & Business Media.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. Ashgate Publishing.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, New York, Free Press
- Porter, M.E.(2010). Rekabet üzerine.(çev:Kıvanç Tanrıyar).Optimist yayınları
- Ülgen, H., & Mirze, K. S.,(2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul.

10

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

Abstract:

The aim of this study is to determine whether the bank employees' perceptions of corporate reputation have significant differences according to demographic factors. Research was carried out on 12 banks of Turkish banking system which are operating in the Marmara Region. 402 data were included in the analyzes obtained from senior, middle, lower level managers and experts in the banks by convenience sampling. Research analyzes were performed by using SPSS22 data analyze program. The Reputation Quotient (RQ) scale was used in the research. The hypotheses of the research were tested by one-way ANOVA test. The results of the study revealed that the dimensions of corporate reputation have significant differences according to gender, age, educational level, seniority and job title/position.

Key Words: *Reputation, Corporate Reputation, Bank Employees*

1. Introduction

Recently, the concept of corporate reputation has been striking as a rising value that the academic environment and business circles have emphasized. Particularly, for creating corporate value, corporate reputation is one of the most important assets that organizations should strategically deal with (Adeosun & Ganiyu, 2013). Measuring and determining corporate reputation is vital for sustainable management strategy (Ljubojevic & Ljubojevic, 2008). Corporate reputation is the view of a business in the light of a business's past activities and future expectations, which is based on evaluations in accordance with certain standards, made by corporate stakeholders on the basis of opponents, business's past reputation and industry reputation (Walker, 2010). Corporate reputation is an intangible, emotional and qualitative capital (Radomir et al., 2014). Corporate reputation is considered as a strategic asset, which increases the competition power of the business by providing a strong view on the business, not only has an effect of lowering the transaction costs, but also increases the market value of the business in the stock market and provides positive outputs (Shapiro, 1983). Despite the absence of physical existence, corporate reputation can affect the outcome of many physical outputs related to the business (Fombrun, 1996). Businesses which have good corporate reputation have above average and sustainable profitability. (Deephouse, 2002; Roberts & Dowling, 2002). A good corporate reputation, however, not only creates value for businesses, but also allows the business to be sampled by other businesses (Terblanche, 2014). A good corporate reputation is one of the key elements that creates a competitive advantage for the business (Gardberg & Fombrun, 2002). Building corporate reputation requires a long period of time. It is possible to achieve this with a successful reputation management (Chun, 2005).

It can be said that the most important elements in the corporate reputation are stakeholders. Because corporate reputation is shaped as a result of the perception and assessment of the stakeholders. Stakeholders are individuals or groups who are affected from the activities and practices of the business. According to Fombrun (1996), in

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

terms of corporate reputation stakeholders can be defined as “external and internal”. External stakeholders are investors, society, state, customers, competitors, suppliers, media and other companies providing services. Internal stakeholders are employees and shareholders (partners) (Fombrun, 1996). In corporate reputation management, the importance of stakeholders should be understood and their expectations should be emphasized (Nakra, 2000). Corporate reputation is a situation that arises in the minds of stakeholders as an intangible phenomenon; making it necessary for the stakeholders to be analyzed and determine needs and expectations correctly (Brotzen, 1999). In reputation management, businesses are trying to find out what kind of expectations and perceptions stakeholders have (Dowling, 2001).

2. Theoretical Framework

2.1. Corporate Reputation

There are definitions in various dictionaries that describe reputation as a general thought about anything or any person. In the definitions made for reputation, the concept seems to be generally explained as a financial reliability instrument and a respectability case (Cherchiello, 2011; Fombrun, 1996; Herbig & Milewicz, 1993; Kotha et al., 2001; Lewis, 2003). When the concept of reputation is considered from an corporate point of view, it can be briefly expressed as a phenomenon that occurs in the mind of all its stakeholders as a result of various experiences with the businesses. Measuring the perceptions and expectations about the business reputation is very difficult. Even though corporate reputation is difficult to acquire and imitate, and can be lost easily and unalterable (Kotha et al., 2001). Corporate reputation gives the financial strength as an economic return and can be defined as an intangible, emotional, qualitative capital (Radomir et al., 2014). Corporate reputation is the sum of all the actions and continuing trends from past to present that the business has taken since its establishment Corporate reputation requires long-term consistency in all operations (Herbig & Milewicz, 1993). Corporate reputation is a collective evaluation of the corporate abilities that offer valuable output to the stakeholders of the business (Fombrun et al., 2000). Corporate reputation is a multidimensional, intangible (Boshoff, 2009) and collective phenomenon based on direct or indirect experience with the organization (Walsh & Beatty, 2007). As emphasized in some definitions made for corporate reputation; reputation is seen as the difference between the book value and the market value of the business. According to resource-based point of view, corporate reputation is considered as a strategic resource that must be managed by the business (Dowling, 2004). As a result of a competitive process, corporate reputation is seen as one of the key qualifications to maximize the material and intangible value of the business (Fombrun & Shanley, 1990).

2.1.1. Components of Corporate Reputation According to Reputation Quotient Scale

According to the “Reputation Quotient” model, which is one of the most preferred reputation measurement tools in the literature, it is possible to examine corporate reputation within the framework of six basic components. These dimensions are emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, social and environmental responsibility (Fombrun et al., 2000). The reputation quotient scale is a validated measure applied in many different sectors and different sample groups (Passow et al., 2005).

Emotional appeal: Emotional appeal is a concept of how much the institution acclaimed and respected, how good feelings are fed to the institution and admired, and how much it is trusted by both internal and external stakeholders. This sympathy increases the awareness of the business's actions and creates emotional proximity between internal and external customers and the organization (Walsh & Beatty, 2007). Emotional appeal emerges

as a consequence of the social, psychological, and emotional interaction with an institution's internal and external stakeholders (Brady, 2005).

Products and services: Products and services expresses the business's products and services quality and also their price, reliability and how they are innovative. The quality of products and services increases the market share of the business and the return of investments (Anderson & Zeithaml, 1984). On the other hand, it improves productivity and has a lowering effect on production costs (Garvin, 1983). To have a positive reputation of the business is quite relevant, especially with the high quality of its products and services (Abraham et al., 2008).

Financial performance: Financial performance refers to the institution's perception of the risk situation, competitiveness, profitability and probability of growth. Financial performance gives an idea about business's ability, reliability, stability, vision and investment potential (Walsh & Beatty, 2007). Businesses may obtain-sustainability through the successful financial performance they have achieved with a strong corporate reputation (Roberts & Dowling, 2002).

Vision and leadership: In terms of corporate reputation, vision and leadership expresses how managers behave to employees, how well the organization is managed, whether it has talented employees, has a clear vision, is aware of market opportunities and the best usage of them or not (Walsh & Beatty, 2007).

Workplace environment: Workplace environment is perceptions of how employees are treated and how employees view it as a place to work and the quality of employees in the business (Abraham et al., 2008). They want to have full confidence in their business and to believe that they are treated fairly (Cropanzano et al., 2001). Employees want to be employed in a workplace where they can have good career opportunities and feel happy to be a member (Fombrun, 1996). Potential workforce prefers to work in businesses which have good social reputation (Gatewood et al., 1993).

Social and environmental responsibility: Organizations' involvement voluntarily in collective benefit activities without a profit expectancy can be viewed as a social and environmental responsibility behaviour (Kotler & Lee, 2005). Besides the business's legal and economic obligations to the government, the consciousness of acting in the protection of the natural environment, promoting social rights, justice, sensitivity, helpfulness, taking part in social projects, being in activities to improve people's quality of life is expressed as social and environmental responsibility (Davis & Blomstrom, 1975). Voluntary social and environmental responsibility behaviors have a significant impact on all its stakeholders how they evaluate the business (Carroll, 1979).

2.2. Research Hypotheses

Hypotheses developed for the purpose of the study are as follows:

H1: *Bank employees' corporate reputation perceptions have a significant difference according to demographic factors.*

H1a: *Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to gender factor.*

H1b: *Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to age factor.*

H1c: *Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to educational level factor.*

H1d: *Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to seniority factor.*

H1e: *Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to job title/position factor.*

3. Research Methodology

3.1. Sampling and Measurement

The aim of this study is to determine whether the employees' perceptions of corporate reputation have significant differences according to the demographic factors such as gender, age, educational level, seniority and job title/ position factors. In order to test the hypotheses developed for the purpose of research, 402 data were obtained from top, middle, lower level managers and experts working in 12 banks of Turkish banking system which are operating in the Marmara Region by convenience sampling. As the reason for the choice of the banking sector in the research, it can be said that the interaction of internal and external stakeholders is intense and therefore the desires and expectations of employees in corporate reputation management are very important. The Reputation Quotient (RQ) scale was used in the research which is one of the most preferred reputation measurement tools in the literature. According to the "Reputation Quotient" scale, there are six components composed of 20 expressions. These components are; emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, social and environmental responsibility (Fombrun vd., 2000: 253). Participants were asked to express their level of participation in corporate reputation in accordance with the five-point Likert scale of " I absolutely do not agree (1), I do not agree (2), I undecided, (3), I agree (4), I absolutely agree (5)".

In accordance with the purpose of the research, the hypotheses of the research were tested by one-way ANOVA test. Analysis of variance (ANOVA) is a method for testing the statistical significance of any difference in means of two or more groups (Gunawan & Paja Putra, 2014) .

4. Findings

4.1. Findings Related to Demographic Factors

According to the gender factor; 46% of respondents are female and 54% are male. 3.2% of the respondents were from individuals under the age of 25; 67.7% aged 26-35; 10.4% aged 36-45; 18.7% aged 46-55. Most of the respondents (84.3%) have university level of education. 11.4% of the respondents are graduated from masters / doctorate (postgraduate). According to the seniority factor; 5.2% of the respondents have been working in the business less than 1 year, 7.2% in the period of 1-3 years, 52.7% in the period of 4-6 years, 13.7% of in the period of 7-9 years and 21.1% of respondents have been working for 10 years and above. 20.9% of respondents have been working as senior manager, 22.9% as middle level manager and 42.5% as lower level manager and 13.7% as expert.

4.2. Measurement Reliability

The reputation quotient scale is a validated measurement applied in many different sectors and different sample groups (Passow et al., 2005). In the study, the reliability of the scales was evaluated by Cronbach's Alpha coefficient before testing the hypothesized relationships. Cronbach Alpha values were calculated to determine the internal consistency of the variables. Cronbach Alpha is a test that was developed by Lee J. Cronbach in 1951 and determines internal consistency (Cronbach, Lee J., 1951; Tavakol & Dennick, 2011). The Cronbach's alpha coefficient is used to determine the level of reliability of the scale used. Relevant literature suggests that the scale is reliable when Cronbach Alpha values are 0.70 or greater (Nunnally, 1978).

The Cronbach's Alpha coefficient for the whole of scale was calculated as 0,962. This result is above the minimum required level of 0.70. So that the reliability coefficient of the scale used in the research is at "very good" level.

In table 1, distribution of respondents and banks are given:

Table 1. Distribution of Respondants and Banks

BANKS	f	%	Cumulative %	BANKS	f	%	Cumulative %
Bank A	30	7,5	7,5	Bank G	25	6,2	55,0
Bank B	25	6,2	13,7	Bank H	30	7,5	62,4
Bank C	30	7,5	21,1	Bank I	41	10,2	72,6
Bank D	40	10,0	31,1	Bank J	40	10,0	82,6
Bank E	31	7,7	38,8	Bank K	40	10,0	92,5
Bank F	40	10,0	48,8	Bank L	30	7,5	100,0
				TOTAL	402		100,0

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION
ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

In Table 2; mean, standard deviation and variance of the scale expressions are given:

Table 2. Mean, Standard Deviation and Variance of Reputation Quotient Scale Expressions

Dimensions	Expressions	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Emotional Appeal	I have good feelings about this corporation.	402	4,1443	,72647	,528
	I admire and respect this corporation.	402	4,1119	,75067	,563
	I trust this corporation.	402	4,0323	,79365	,630
Products and Services	This corporation stands behind its products and services.	402	4,4080	,69751	,487
	This corporation develops innovative goods and services.	402	4,4179	,79868	,638
	This corporation offers high quality products and services.	402	4,3632	,77198	,596
	This corporation offers products and services that are a good value for the money.	402	2,7040	1,17090	1,371
Financial Performance	This corporation has a strong record of profitability.	402	4,4204	,72358	,524
	This corporation looks like a business with strong prospects for future growth.	402	4,5398	,60312	,364
	This corporation tends outperform its competitors.	402	4,2214	,61017	,372
	This corporation looks like low risk investment.	402	4,4751	,62820	,395
Vision and Leadership	This corporation has an excellent leadership.	402	3,9900	,80825	,653
	This corporation has a clear vision for its future.	402	4,1642	,67215	,452
	This corporation recognizes and takes advantage of market opportunities.	402	4,3905	,79224	,628
Working Environment	This corporation is well managed.	402	3,9826	,82794	,685
	This corporation looks like a good business to work for.	402	4,0871	,76055	,578
	This corporation looks like a business that would have good employees.	402	4,4279	,77429	,600
Social and Environmental Responsibility	This corporation supports good causes.	402	4,4577	,68795	,473
	This corporation is an environmentally responsible business.	402	4,4204	,73385	,539
	This corporation maintains high standards in the way it treats people.	402	4,3109	,78663	,619
1: Absolutely Disagree - 2: Disagree - 3: Undecided - 4: Agree - 5: Absolutely Agree					

In Table 3; mean, standard deviation and variance of the scale dimensions are given:

Table 3. Mean, Standard Deviation and Variance of Reputation Quotient Scale Dimensions

Dimensions	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Emotional Appeal	402	4,0962	,72491	,525
Products and Services	402	3,9733	,56116	,315
Financial Performance	402	4,4142	,56369	,318
Vision and Leadership	402	4,1816	,68788	,473
Working Environment	402	4,1658	,70396	,496
Social and Environmental Responsibility	402	4,3964	,67731	,459
1: Absolutely Disagree - 2: Disagree - 3: Undecided - 4: Agree - 5: Absolutely Agree				

According to the tables, it is seen that the most participation belongs to the expressions about the dimension of “Social and Environmental Responsibility” (4,3964). The lowest participation is attributed to the “Product and Services” dimension (3.9733).

4.3. Hypothesis Testing Results

4.3.1. The Results of the H1a (Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to gender factor) Hypothesis Testing

In table 4, the homogeneous distribution of variances associated with the expressions of the corporate reputation dimensions is given:

Table 4. Homogeneity of Variances According to Gender Factor

Dimensions	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Emotional Appeal	265,250	1	400	,000
Products and Services	18,278	1	400	,000
Financial Performance	44,931	1	400	,000
Vision and Leadership	74,404	1	400	,000
Working Environment	127,890	1	400	,000
Social and Environmental Responsibility	20,415	1	400	,000

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION
ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

According to the table 4, it is seen that the significance values of all corporate reputation dimensions are less than 0.05. In other words, according to the gender factor, the variance of participation in the expressions about corporate reputation dimensions is distributed homogeneously.

Table 5. ANOVA Analysis According to Gender Factor

Dimensions		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emotional Appeal	Between Groups	4,433	1	4,433	8,595	,004
	Within Groups	206,292	400	,516		
	Total	210,725	401			
Products and Services	Between Groups	,000	1	,000	,001	,976
	Within Groups	126,275	400	,316		
	Total	126,275	401			
Financial Performance	Between Groups	,006	1	,006	,020	,888
	Within Groups	127,408	400	,319		
	Total	127,414	401			
Vision and Leadership	Between Groups	1,628	1	1,628	3,462	,064
	Within Groups	188,116	400	,470		
	Total	189,744	401			
Working Environment	Between Groups	1,830	1	1,830	3,718	,055
	Within Groups	196,892	400	,492		
	Total	198,722	401			
Social and Environmental Responsibility	Between Groups	4,310	1	4,310	9,597	,002
	Within Groups	179,649	400	,449		
	Total	183,959	401			

According to the ANOVA analysis result, only “Emotional Appeal” and “Social and Environmental Responsibility” dimensions were statistically significant according to gender factor. ($p < 0.05$). Level of involvement of male managers in emotional appeal is 4,1927; female managers’ participation level is 3.9819. It can be said that the level of emotional appeal of male managers is higher than female managers. Therefore H1a hypothesis has been partially supported.

4.3.2. The Results of the H1b (Corporate reputation perceptions of bank employees have a significant difference according to age factor) Hypothesis Testing

In table 6, the homogeneous distribution of variances associated with the expressions of the corporate reputation dimensions is given:

Table 6. Homogeneity of Variances According to Age Factor

Dimensions	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Emotional Appeal	28,147	3	398	,000
Products and Services	5,953	3	398	,001
Financial Performance	30,996	3	398	,000
Vision and Leadership	27,174	3	398	,000
Working Environment	39,178	3	398	,000
Social and Environmental Responsibility	53,041	3	398	,000

According to the table 6, it is seen that the significance values of all corporate reputation dimensions are less than 0.05. In other words, according to age factor, the variance of participation in the expressions about corporate reputation dimensions is distributed homogeneously.

Table 7 shows the results of the one-way ANOVA test according to age factor:

Table 7. ANOVA Analysis According to Age Factor

Dimensions		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emotional Appeal	Between Groups	78,773	3	26,258	79,200	,000
	Within Groups	131,952	398	,332		
	Total	210,725	401			
Products and Services	Between Groups	25,705	3	8,568	33,909	,000
	Within Groups	100,570	398	,253		
	Total	126,275	401			
Financial Performance	Between Groups	29,237	3	9,746	39,507	,000
	Within Groups	98,177	398	,247		
	Total	127,414	401			
Vision and Leadership	Between Groups	59,486	3	19,829	60,586	,000
	Within Groups	130,258	398	,327		
	Total	189,744	401			
Working Environment	Between Groups	66,253	3	22,084	66,352	,000
	Within Groups	132,469	398	,333		
	Total	198,722	401			
Social and Environmental Responsibility	Between Groups	30,748	3	10,249	26,625	,000
	Within Groups	153,211	398	,385		
	Total	183,959	401			

According to the ANOVA analysis result table, differences in all dimensions according to age factor are statistically significant. ($p < 0.05$). When we examine the age groups of these differences in terms of age factor, it can be said that “25 years and under” age group and “46-55 age group” have the highest share of these differences. The participation is lowest in the “25 years and under” age groups, while the participation is the highest in the “46-55 age group”. Therefore H12 hypothesis has been supported.

4.3.3. The Results of the H1c (Corporate reputation perceptions of bank managers have a significant difference according to educational level factor) Hypothesis Testing

In table 8, the homogeneous distribution of variances associated with the expressions of the corporate reputation dimensions is given:

Table 8. Homogeneity of Variances According to Educational Level Factor

Dimensions	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Emotional Appeal	,890	3	398	,446
Products and Services	4,098	3	398	,007
Financial Performance	,328	3	398	,805
Vision and Leadership	3,986	3	398	,008
Working Environment	3,732	3	398	,011
Social and Environmental Responsibility	5,316	3	398	,001

According to the table 8, it is seen that the significance value of all corporate reputation dimensions is less than 0.05 in all dimensions except “Emotional Appeal” and “Financial Performance” dimensions. Thus, the variance of the expressions regarding the corporate reputation dimensions according to educational level factor is distributed homogeneously in all dimensions except the dimension of “Emotional Appeal” and “Financial Performance”.

Table 9 shows the results of the one-way ANOVA test according to age factor:

Table 9 ANOVA Analysis According to Educational Level Factor

Dimensions		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emotional Appeal	Between Groups	2,759	3	,920	1,760	,154
	Within Groups	207,966	398	,523		
	Total	210,725	401			
Products and Services	Between Groups	,234	3	,078	,246	,864
	Within Groups	126,041	398	,317		
	Total	126,275	401			
Financial Performance	Between Groups	1,572	3	,524	1,657	,176
	Within Groups	125,843	398	,316		
	Total	127,414	401			
Vision and Leadership	Between Groups	2,229	3	,743	1,577	,194
	Within Groups	187,515	398	,471		
	Total	189,744	401			
Working Environment	Between Groups	1,678	3	,559	1,129	,337
	Within Groups	197,044	398	,495		
	Total	198,722	401			
Social and Environmental Responsibility	Between Groups	1,414	3	,471	1,027	,380
	Within Groups	182,546	398	,459		
	Total	183,959	401			

According to the ANOVA analysis result table, differences in all dimensions are not found statistically significant according to educational level factor ($p > 0.05$). In other words, there is no statistically significant difference in the level of participation in the expressions of corporate reputation dimensions according to educational level factor. Therefore H13 hypothesis has not been supported.

4.3.4. The Results of the H1d (Corporate reputation perceptions of bank managers have a significant difference according seniority factor) Hypothesis Testing

In table 10, the homogeneous distribution of variances associated with the expressions of the corporate reputation dimensions is given:

Table 10. Homogeneity of Variances According to Seniority Factor

Dimensions	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Emotional Appeal	5,515	4	397	,000
Products and Services	5,599	4	397	,000
Financial Performance	7,290	4	397	,000
Vision and Leadership	6,678	4	397	,000
Working Environment	10,555	4	397	,000
Social and Environmental Responsibility	14,852	4	397	,000

According to the table 10, it is seen that the significance values of all corporate reputation dimensions are less than 0.05. In other words, in terms of the seniority factor, the variance of participation in the expressions about corporate reputation dimensions is distributed homogeneously.

Table 11 shows the results of the one-way ANOVA test according to age factor:

Table 11. ANOVA Analysis According to Seniority Factor

Dimensions		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emotional Appeal	Between Groups	69,665	4	17,416	49,016	,000
	Within Groups	141,061	397	,355		
	Total	210,725	401			
Products and Services	Between Groups	22,158	4	5,539	21,122	,000
	Within Groups	104,118	397	,262		
	Total	126,275	401			
Financial Performance	Between Groups	27,783	4	6,946	27,677	,000
	Within Groups	99,631	397	,251		
	Total	127,414	401			
Vision and Leadership	Between Groups	53,507	4	13,377	38,981	,000
	Within Groups	136,237	397	,343		
	Total	189,744	401			
Working Environment	Between Groups	55,859	4	13,965	38,806	,000
	Within Groups	142,863	397	,360		
	Total	198,722	401			
Social and Environmental Responsibility	Between Groups	28,089	4	7,022	17,886	,000
	Within Groups	155,870	397	,393		
	Total	183,959	401			

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

According to the ANOVA analysis result table, differences in all dimensions are found statistically significant according to seniority factor. ($p < 0.05$). When we look at the groups in which these differences are seen in terms of the seniority factor, it can be said that the managers who have a working life of over 10 years have participated in more expressions than the other groups. Therefore H14 hypothesis has been supported.

4.3.5. The Results of the H1e (Corporate reputation perceptions of bank managers have a significant difference according to job title/position factor) Hypothesis Testing

In table 12, the homogeneous distribution of variances associated with the expressions of the corporate reputation dimensions is given:

Table 12 Homogeneity of Variances According to Job Title/Position Factor

Dimensions	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Emotional Appeal	3,167	3	398	,024
Products and Services	11,801	3	398	,000
Financial Performance	2,514	3	398	,058
Vision and Leadership	5,310	3	398	,001
Working Environment	6,485	3	398	,000
Social and Environmental Responsibility	15,693	3	398	,000

According to the table 12, it is seen that the significance values of all corporate reputation dimensions are less than 0.05, except from the “Financial Performance” dimension. In other words, in terms of the job title/position factor, the variances belonging to the expressions of corporate reputation dimensions are distributed homogeneously with respect to all dimensions except “Financial Performance” dimension.

Table 13 shows the results of the one-way ANOVA test according to job title/position factor:

Table 13. ANOVA Analysis According to Job Title/Position Factor

Dimensions		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emotional Appeal	Between Groups	65,751	3	21,917	60,169	,000
	Within Groups	144,975	398	,364		
	Total	210,725	401			
Products and Services	Between Groups	24,427	3	8,142	31,818	,000
	Within Groups	101,848	398	,256		
	Total	126,275	401			
Financial Performance	Between Groups	24,646	3	8,215	31,816	,000
	Within Groups	102,769	398	,258		
	Total	127,414	401			
Vision and Leadership	Between Groups	44,488	3	14,829	40,632	,000
	Within Groups	145,256	398	,365		
	Total	189,744	401			
Working Environment	Between Groups	46,467	3	15,489	40,489	,000
	Within Groups	152,255	398	,383		
	Total	198,722	401			
Social and Environmental Responsibility	Between Groups	26,664	3	8,888	22,490	,000
	Within Groups	157,295	398	,395		
	Total	183,959	401			

Differences in all dimensions are found statistically significant according to job title/position factor according to the ANOVA analysis result table. ($p < 0.05$). It can be said that the managers who are in the “Senior Manager” position have participated in a greater number of expressions than the other groups. It can be said that the employees working in the “Expert” position participated in the expressions at a lower level than the other groups. Therefore H1e hypothesis has been supported.

Consequently, it can be said that **H1** hypothesis is partially accepted when the hypothesis tests are evaluated all together.

5. CONCLUSION

The market value of a business which has a good corporate reputation is always higher than the other businesses. Qualified employees can be more easily employed by businesses with strong corporate reputation (Iwu-Egwuonwu, 2011: 201). Having qualified employees is an important resource for the organization (Fombrun, 1996; Roberts ve Dowling, 2002; Schwaiger, 2004; Iwu-Egwuonwu, 2011).

On the other hand, working in a business with a strong corporate reputation is attractive to employees because of its social privileges and prestige. So that qualified employees prefer to work in businesses with positive and high corporate reputations. Such a situation creates the perception that individuals have a strong social personality. Therefore it has an increasing effect on organizational commitment (Shahsavari & Faryabi, 2013) and organizational citizenship behavior (Akturan & Şevik, 2016) towards the business. A positive perception of corporate reputation also fosters goodwill and confidence of employees and customers about their businesses will overcome the problems they are faced with. Negative perception of corporate reputation undermines employees' desire to improve themselves and prevents employees from identifying themselves with their business (Kreiner & Ashforth, 2004). Employees want to have full confidence in their businesses and to believe that they are treated fairly (Cropanzano et al., 2001). Employees want to work in a workplace where they can have good career opportunities and feel happy to be a member. (Fombrun, 1996). The choice of the potential workforce is to work in businesses which have good reputation socially (Gatewood et al., 1993).

Businesses which have good reputation have more environmental appeal (Turban ve Cable, 2003: 746). Working in businesses which have good reputation affects employees' attitudes and behaviors positively towards their businesses and they prefer to stay in (Dutton & Dukerich, 1991). Therefore, working in such businesses minimizes retardation, wastage, accidents and errors with regard to the activities carried out at the businesses (Riordan et al., 1997). On the other hand, the fact that the institution has good employees is perceived as an important success indicator by external stakeholders. At this point, it becomes an important issue for businesses to create and manage a positive reputation over internal stakeholders.

In this study, the research was carried out on 12 banks of Turkish banking system which are operating in the Marmara Region. 402 data were included in the analyzes obtained from senior, middle, lower level managers and experts in the banks by convenience sampling. The hypotheses of the research were tested by one-way ANOVA test.

According to the demographic findings of the research;

a) 46% of respondents are female and 54% are male.

AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

- b) 3.2% of the respondents are from individuals under the age of 25; 67.7% aged 26-35; 10.4% aged 36-45; 18.7% aged 46-55.
- c) 84.3% of the individuals participating in the survey according to educational level consisted of individuals with university level education. 11.4% of the respondents are graduates of masters / doctorate (postgraduate) educational level.
- d) 5.2% of the respondents are less than 1 year, 7.2% in the period of 1-3 years, 52.7% in the period of 4-6 years, 13.7% in the period of 7-9 years and 21.1% for 10 years and above it seems to be working on the bank.
- e) 20.9% of the individuals are working as senior manager, 22.9% as middle level manager, 42.5% as lower level manager and 13.7% as expert.

Determining the effect of corporate reputation on the employees is very important for structuring corporate strategies. This allows businesses to be more effective and successful in reputation management. In this study, the differences of corporate reputation perceptions according to demographic factors of employees, who are one of the internal stakeholder groups, were analyzed. For further studies, it is important to investigate the corporate reputation perceptions of all stakeholder groups.

REFERENCES

- Abraham, S. E., Friedman, B. A. Raihan, H. K. & Skolnik R. J. (2008). "Is publication of the reputation quotient (RQ) sufficient to move stock prices?", *Corporate Reputation Review*, 11(4), pp: 308-319.
- Adeosun, L. P. K. & Ganiyu, R. A. (2013), "Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*", 4(2), pp: 220-225.
- Anderson, C. R. & Zeithaml, C. P. (1984), "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*", 27(1), pp: 5-24.
- Akturan, A. & Şevik, N. (2016), "The effect of corporation reputation on organizational citizenship behaviour", *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), pp: 113-123.
- Boshoff, C. (2009), "A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation", *South African Journal of Business Management*, 40(2), pp: 35-44.
- Brady, A. (2005), "Measurement the seven elements of reputation management", *Corporate Responsibility Management*, 1(5), pp: 16-18.
- Brotzen, D. (1999), "The Role Of Reputation In Crisis Management", London: Director Publication Ltd.
- Carroll, A. B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4(4), pp: 497-505.
- Cherchiello, P. (2011), "Statistical models to measure corporate reputation. The international conference "Innovation and society 2011", Statistical methods for the evaluation of services (IES 2011). *Journal of Applied Quantitative Methods*, 6(4), pp: 58-71.

- Chun, R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp: 91-109.
- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*", 16(3), pp: 297-334.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S. D. Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), pp: 164-209.
- Davis, K. & Blomstrom R. L. (1975), "Business and society: Environment and responsibility", New York: McGraw-Hill.
- Deephouse, D. (2002), "The term 'reputation management': Users, uses and the trademark tradeoff corporate reputation: An eight-country analysis", *Corporate Reputation Review*, 5(1), pp: 9-18.
- Dowling, G. (2004), "Corporate reputations: Should you compete on yours?", *California Management Review*, 46(3), pp: 19-36.
- Dowling, G. (2001), "Creating corporate reputations", New York: Oxford University Press.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp: 517-554.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000), "The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", *The Journal of Brand Management*, 7(4), pp: 241-255.
- Fombrun, C. J. (1996), "Reputation: Realizing value from the corporate image", Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33(2), pp: 233-258.
- Gardberg, N. A. & Fombrun, C. J. (2002), "The global reputation quotient project: First steps towards a cross-national valid measure of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp: 303-307.
- Garvin, D. A. (1983), "Quality on the line", *Harvard Business Review*, 61(5), pp: 64-75.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993), "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions", *The Academy of Management Journal*, 36, pp: 414-427.
- Gunawan, J. & Putra, P. (2014), "Demographic factors, corporate social responsibility, employee engagement and corporate reputation: A perspective from hotel Industries in Indonesia", *Chinese Business Review*, 13(8), pp: 509-520.

**AN INVESTIGATION ON BANK EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE REPUTATION
ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FACTORS**

Neslihan Şevik (Kocaeli University), Cengiz Güney (Kocaeli University)

- Herbig, P. & Milewicz, J. (1995), "To be or not to be... Credible that is: A model of reputation and credibility among competing firms", *Marketing Intelligence & Planning*, 13(6), pp: 24–33.
- Iwu-Egwuonwu, R. C. (2011), "Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence", *International Journal of Business and Management*, 6(4), pp: 197-206.
- Kotha, S., Rajgopal, S. & Rindova, V. (2001), "Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms", *European Management Journal*. 19(6), pp: 571–586.
- Kotler, P. & Nancy, L. (2005), "Corporate social responsibility – Doing the most good for your company and your cause", New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004), "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), pp: 1-27.
- Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Management*, 7(4), pp: 356-364.
- Ljubojevic, C. & Ljubojevic, G. (2008), "Building corporate reputation through corporate governance", *Management*, 3 (3), pp: 221–233.
- Nakra, P. (2000), "Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist?", *Public Relations Quarterly*, 45(2), pp: 35-42.
- Passow, T., Fehlmann, R. & Grahlow, H. (2005), "Country reputation-from measurement to management: The case of Liechtenstein", *Corporate Reputation Review*, 7(4), pp: 309-326.
- Radomir, L., Plăiaş, I. & Nistor V-C. (2014). Corporate reputation, image and identity: Conceptual approaches. *International Conference "Marketing – From Information to Decision"*, 219-229.
- Riordan, C. M, Gatewood, R. D. & Bill, J. B. (1997), "Corporate image: Employee reactions for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16(4), pp: 401-412.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23(12), pp: 1077-1093.
- Schwaiger, M. (2004), "Components and parameters of corporate reputation – An empirical study", *Schmalenbac Business Review*, 56(1), pp: 46-71.
- Shapiro, Carl (1983). "Premiums For High-Quality Products As Returns To Reputations", *The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), pp: 659-679.
- Shahsavari, A. & Mohammad F. (2013), "The Effect of customer-based corporate reputation on customers' citizenship behaviors in banking industry", *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(20), pp: 3746-3755.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011), "Making sense of cronbach' s alpha", *International Journal of Medical Education*, 2, pp: 53-55.

- Terblanche, N. S. (2014), "Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context", *International Journal of Market Research*, 56(5), pp: 655-671.
- Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003), "Firm reputation and applicant pool characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), pp: 733-751.
- Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, 12(4), pp: 357-387.
- Walsh, G. & Beatty, S. E. (2007), "Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 35, pp: 127-143.

11

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY: A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

Abstract:

The objective of this study is to investigate catalyzer role of organizational ambidexterity on corporate sustainability. Even though the sustainability concept in general, corporate sustainability in particular, is a popular theme from academicians and practitioners in recent years; there is a lack of research that examines the relationship between organizational ambidexterity and corporate sustainability. The extant literature suggests that organizational ambidexterity provides an organizational context that contributes to long-term corporate sustainability through exploration and exploitation activities. Focus group method is used explore views from managers of Borsa Istanbul companies registered sustainable index for 2017. One focus group with eight managers is conducted on. Managers demonstrate that although they are not totally aware of what organizational ambidexterity in theoretically is; an ambidextrous context existing in most of the sample companies; and it, is positively associated with corporate sustainability.

Key Words: *Corporate Sustainability, Organizational Ambidexterity, Focus Group, Borsa Istanbul.*

1. Introduction

In today's dynamic and hyper-competitive business world, organizational ambidexterity and corporate sustainability have received great attention from both academicians and practitioners in recent years. Many organizations follow corporate sustainability principles, publish corporate sustainability reports and develop sustainability measures to their performance systems (Dunphy, 2000). Some executives believe that efforts for sustainable business practices results with additional costs and damage the economic development potential; while the many others recognize the idea that sustainable practices create value, improve organizational motivation, organizational efficiency so that these practices increase economic growth even if they increase the costs at some points (Dalgıç Turhan, 2017).

The effects of many factors (e.g. investments in future projects, product differentiation, low-cost production, etc.) in ensuring future sustainability through adapting environmental conditions and their ultimate reflections on firm performance have always been a matter of discussion. Although these precautions and strategies are never completely separated from each other, successful organizations prevail by using them to a large extent, and thus, obtain long-term competitiveness (Gibson & Birkinshaw, 2004). Birkinshaw (2005) defined four different generic positions in the organization as businessmen position, high performance, low performance, and burnout with regard to company performance due to the utilization of exploratory and exploitative capabilities. The wide-held acceptance in the literature is that the exploratory and exploitative capabilities affect organizational performance and competitiveness positively (Cao et al., 2009). For instance, He and Wong (2004) set forth that companies

**ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY:
A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES**

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

that develop their exploratory capabilities successfully show higher performance than the ones that develop their exploitative capabilities. Positive relationships between the exploratory and exploitative capabilities are pointed out in the studies investigating the relationship between these capabilities and company performance (Benner & Tushman, 2003)

The aim of this paper is to explore the perspectives and experiences of managers of Borsa Istanbul companies, registered sustainable index for 2017, regarding catalyzer role of organizational ambidexterity on corporate sustainability. Moreover catching the views about the reflections of sustainability on corporate performance arises as another goal of this paper. We expect the findings to be useful in revealing the mechanism between ambidexterity and sustainability.

2. Literature Review

2.1. Corporate Sustainability and Dimensions

The concept of sustainable development is first introduced at the World Convention on Environment and Development 1987. Defined as “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Brundtland, 1987), it soon became a development paradigm for organizations (Sarkis & Ed,2006). Following this, corporate sustainability assessment tools and guidelines have been developed and organizations have been publishing corporate sustainability reports increasingly over the years. More and more companies start to use measurement and control mechanisms and tools to assess sustainability performance, to assure corporate operations to be carried out within the framework of sustainability principles (Dalgıç, 2017).

A widely recognized sustainability definition states that “sustainability is the Triple Bottom-Line (TBL) consideration of economic viability, social responsibility, and environmental responsibility” (Lu and Taylor, 2015; Gabrusewicz, 2013). Moreover, TBL perspective of integrating economic, social and environmental aspects simultaneously has extensively resonated with practitioners, academics and policy makers (Sharma & Henriques, 2005). Thus corporate sustainability is represented by three main dimensions namely economic sustainability, social sustainability and environmental sustainability (Antolin-Lopez, Delgado-Ceballos, & Montiel, 2016).

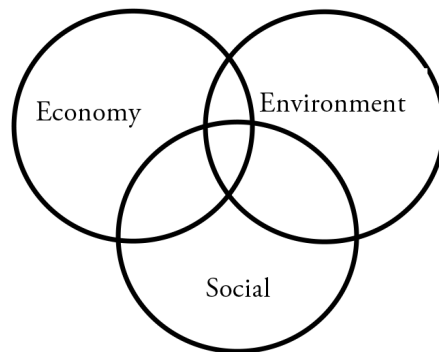


Figure 1. *Common Three-Ring View*

Source: *Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. (2002)*

2.2. The Antecedent Role of Organizational Ambidexterity on Corporate Sustainability

Organizations are open systems, operating under conditions of substantial turbulence, risk (known unknowns) and uncertainty (unknown unknowns). They seek to balance stability and coherence with flexibility and change in pursuit of higher levels of efficacy and sustainability (Carayannis and at al., 2015). According to He and Wong (2004), it is more likely for ambidextrous firms to achieve sustainability and enhance performance, by adopting both explorative innovation strategies targeting new product and market areas as well as exploitative innovation strategies aiming to improve current product and market positions.

Several studies highlight the importance of ambidexterity; arguing that exploratory capability involves developing new knowledge, promoting novelty for radical innovation, while exploitative capability builds on current knowledge, aiming at incremental innovation to achieve competitive advantage and superior performance (e.g., Atuahene-Gima 2005; Benner and Tushman 2003; Gibson & Birkinshaw 2004).

Ambidextrous organizations can adapt their current arrangements to changing environmental conditions. They adjust their resources due to the environmental conditions and perform all activities in line with the same purpose in a consistent manner. Adaptation means that the organization is structured in a way that it rapidly responds to changing expectations and demands of the environment (Tushman & O'Reilly, 1996). At this point, we encounter two types of sub-capabilities that make up ambidexterity: the exploratory capability and the exploitative capability. The exploitative capability refers to the attitudes of companies being shaped by current practices, activities, production, and choices (Cheng & Van de Ven, 1996; March, 1991). It focuses on the current market and technologies as a bureaucratic, mechanical organizational, routine, process-oriented, control, and systematic structure (He and Wong, 2004). While the exploitative capability is directly based on current sources, skills, and information of the company, it also ensures that companies make incremental improvements in their current technologic and marketing maps using internalization and combination (Nonaka et al., 1994). The growth of the exploitative capability within the organization occurs with formal interaction in a managerial manner around the company (Weick, 1995). This stable organizational structure paves the way for the development of exploitative capabilities particularly within mechanical organizations (Benner and Tushman, 2003; He & Wong, 2004).

Moreover, the concept of ambidexterity is not only relevant but also critical for sustainable development. Without ambidexterity, organizations will naturally succumb to homogenous development that focuses on either sustainability or profitability. This tendency takes its roots from the very nature of organizations which focus on either consistency or inconsistency (Smith & Tushman, 2005). However, in the long term, this focus is more likely to be counterproductive and can trap organizations in difficult situations. A profitability focus may create a wealth trap over-harvesting of environmental resources for profit. Although creating short-term financial success, it attracts massive criticism or even the boycotting of their products in the long run (Sarkis, 1995). A sustainability focus, on the other hand, may build a fame trap: gravitating toward radical social and environmental improvement, while gaining goodwill and enhancing companies' social status, engenders irrational investments, and operations (Starkey & Crane, 2003). Keeping the balance between given two ends can be challenging and managerial intervention is constantly required to prevent the natural tendency for polarized development concerning corporate sustainability (O'Reilly & Tushman, 2008).

2.3. The Impact Corporate Sustainability Practices on Financial Performance

An increase in production and sales of goods and services is expected to increase in revenues which leads to growth. A contradiction occurs at that point because sustainable development requires an economic growth while preserving

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY: A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

the essential factors of production including environmental and social resources. Development, unlike growth, does not only related with higher rates of production and sales revenues; it also related with social and natural capital such as quality, labor rights, income distribution, justice, health, conservation of natural resources, energy use and so on (Altuntaş & Türker, 2012). Moreover, we may also assume that social and environmental sustainability practices create additional costs for organizations, and increasing costs generate a contradictory situation about economic sustainability. Thus, balancing all three dimensions of corporate sustainability is a matter that needs to be specifically addressed and managed. In both assumptions, economic interests clash with environmental and social concerns. This debate is one of the most discussed and studied ongoing questionings both in sustainability literature and among business professionals.

To shed light on this debate, reviewing the management literature would be fruitful. Regarding the corporate sustainability, there are many studies primarily focus on the relationship between social responsibility and financial performance (e.g. Simpson & Kohers, 2002); while others are investigating the association between environmental responsibility and financial performance (e.g. Halme & Niskanen, 2001). Besides these, another group of study also examines the collective impact of social and environmental aspects of sustainability on financial performance (Lu & Taylor, 2015). According to Lu and Taylor (2015), Corporate Sustainability Performance (CSP) is associated with corporate financial performance; especially in the long run, Compared to social sustainability, environmental sustainability also contributes to the CSP and Corporate Financial Performance (CFP) either.

It would be wrong to consider sustainability practices as endeavors independent from economic sustainability. Economic, environmental, social, and managerial dimensions have important interactions. More and more research studies are demonstrating that companies, having sustainability perspective, can have a more robust and stronger economic performance. Stock Exchanges play an important role in the process of dissemination of sustainability practices. Borsa İstanbul, which has a very broad stakeholder. (Borsa İstanbul 2016 ,Annual Report, [www. borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com))

3. Methods

3.1. Study Site, Subjects and Design

Managers of Borsa Istanbul companies, registered sustainable index for 2017 who accept to join the study are provided with information. All participants were at least of three years duration at the same company.

A qualitative research approach, i.e., focus group discussions, is adopted in the present research. The focus group discussion is guided by the principal investigator, using a schedule of open-ended questions designed to explore the views of participants regarding catalyzer role of organizational ambidexterity on corporate sustainability as shown in Table 1. The researchers did not have a previous relationship with any of the study participants professionally or personally. Before conducting the focus group, participants were informed that the discussion would be recorded and remain confidential. The focus group is conducted in Turkish with a time limitation of 75 minutes. The principal investigator expresses that the purpose of the research is to gain a better understanding regarding the mechanism that links organizational ambidexterity to corporate sustainability. Eight managers are recruited in the focus group to explore their experiences of ambidexterity and sustainability. Accordingly, one focus group of eight managers is used in the current study.

Table 1. Questions used during the focus group interview

QUESTIONS	
1.	What are the main elements of sustainability? What structures and changes are important in achieving and developing sustainability?
2.	Does your company have the ability to develop, update, and improve its existing resources, capabilities and practices? If yes how?
3.	Does your company have the ability to develop new and different talents, to drive the marketplace by fostering the products and services - with a pioneering ability? If yes how?
4.	Is your firm able to balance explorative and exploitative capabilities at the same time?
5.	Does exploratory and exploitative activities contribute to the level of sustainability of your business? If so, how?
6.	What do you think about the importance of sustainability in terms of competitive advantage and performance?

4. Results

A focus group is held with a total of eight managers. The demographic characteristics of the participants are shown in Table 2. The participants demonstrated a variation concerning the industry. The analysis results in the following major themes: i-) Adaptiveness, innovativeness and financial management as the main drivers, ii-) Keeping the balance between explorative and exploitative capabilities, iii-) Value creation, alignment with business goals, managing the risks, cost cutting, multiway communication, iv-) sustainability and corporate performance.

Table 2. Characteristics of the participants in the focus group ($n = 8$).

SECTOR	Telecommu- nication	Fast Consumption	Electronic	Automotive	Defense	Chemical	Gas and oil	Energy
Participant	P(1)	P(2)	P(3)	P(4)	P(5)	P(6)	P(7)	P(8)
Gender	Female	Female	Female	Male	Female	Male	Male	Male
Age	50	45	48	50	36	47	44	45
Education	Master	License	Master	License	Master	Master	Master	License
Department	Investment	Investor Relations	Research Director	Finance	Investor Relations	internal audit specialist	Corporate Governance	Corporate Communications
Time duration	3	3	4	15	13	5	3	4

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY: A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

Theme 1: Adaptiveness, innovativeness and financial management as the main drivers

Participants claim that adaptiveness, innovativeness and effective financial management to the main antecedents of corporate sustainability

“To survive and meet the future requirements, we need to adapt to changing business environments” (P1)

“We need to do better and different than our competitors (P3)

“Change, change and change. We need to change our business models, ways of doing things. Anything becomes obsolete very quickly (P5)

“We are on this list because we are flexible, we can easily adapt to the new rules of the game. And we are innovative. ” (P4)

“I manage a company that continuously looks for new ways of doings things. I manage people who are creative and eager to experiment new ideas” (P2)

“Financial power and stability are important. We spread the financial risk by developing an investment portfolio. ” (P8)

“In order to keep us from suffering from exchange rates, we try to work with foreign partners- both foreign suppliers and customers- and all of our operations are based on \$.” (P7)

“We compete with global rivals, not the locals. Our quality enables us to play in the global league. This quality comes from following international trends and adopting any implementation following those trends.” (P6)

Theme 2: Keeping the balance between explorative and exploitative capabilities

Even though there is a common awareness regarding the importance of innovation the participants represent poor knowledge about keeping the balance between explorative and exploitative capabilities in terms of organizational ambidexterity. Focus group participants in the present study demonstrate many concerns about seeking to balance stability and coherence with flexibility. They confess that a search to implement incremental and radical innovations together was their first concern.

“We try to improve our products, services and production processes while we seek for totally new ways of doing things, for instance, green production ” (P2)

“This is where we are ignorant. We call them all innovations while thinking whether they are incremental or radical.” (P6)

“No doubt we do our best to be ambidextrous. We try to adopting both explorative activities targeting new product and market areas as well as exploitative activities to improve current product and market positions”. (P3)

“I always encourage my subordinates and all other employees to focus on improving existing practices and developing totally new ideas beyond the existing practices.” (P4)

“I try to establish a work environment that enables operatives managerial stuff cooperatively to develop new knowledge, promoting novelty and while working on current knowledge simultaneously” (P1)

“I have first heard the concept ambidexterity, but we are doing this” (P8)

“New methods against the threat of other countries are considered for country security”(P5)

“Although we are a monopoly, our investment in activity remediation continues again” (P7)

Theme 3: Value Creation, Alignment with Business Goals, Managing the Risks, Cost Cutting, Multiway Communication

Participants exhibit their ideas concerning how ambidexterity contributes to corporate sustainability.

“We create value and contribute to the future survival by taking the advantages of both radical and incremental innovations” (P3)

“Our company shares its technical know-how with participants of the sector and drives the market.(P6)

“Receiving feedback from our stakeholders is vital to help us improve both our practices and our reporting processes. We evaluate every issue that comes to our attention and use any feedback from our stakeholders to continuously improve our practices”P(2)

“Following new generation customer needs and technology developments are main drivers for us”(P1)

“Alignment to business goals requires creating a work atmosphere that supports to develop new knowledge, promoting novelty and while working on current knowledge simultaneously ” (P5)

“To manage and spread the risks we need both stability and flexibility” (P8)

“To achieve cost efficiency we need to make better combinations of our routines and resources as well as gaining new ones.” (P7)

“Multiway communication across the different hierarchical levels and departments is an antecedent of innovativeness, both radically and incrementally. Those communication contributes to meet both today’s and future’s requirements concurrently“(P4)

Theme 4: Sustainability and Corporate Performance

Participants show positive beliefs towards the relationship between sustainability and firm performance, particularly based on customer satisfaction and corporate image.

“Sustainable increase in production and sales lead to an increase in revenues which leads to growth” (P4)

“I know that sustainability involves customer satisfaction and loyalty, those who also result in higher performance” (P3)

“Continuously monitored environmental performance through environmental indicators increases the desire to go beyond legal obligations in our company” P(6)

“Social sustainability means a socially well accepted corporate image. I believe that such a good image is a guarantee of superior performance” (P2)

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY: A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

“Sustainability and good PR applications both are connected to firm performance through both customer and employee loyalty. Within sustainability efforts, good relationships with our customers and employees are our highest achievement. I guess it is those good relationships management that leads to superior corporate performance” (P1)

“Our progress has been effective since we have been progressing by continuously developing our growth strategies and sustainable practices” (P5)

“Our company’s operational and financial performance reflected the global oil market recovery in the last quarter of the year” P(7)

“Monitoring of potential environmental risks and environmental performance regularly arise our performance” P(8)

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

The focus group methodology denotes qualitative approach that is based on group interactions to conduct and improve interventions through exploring participants’ experiences and views (Vermeire et al., 2001). In a focus group, participants are supported to interchange information regarding each other’s experiences and points of view, talking to each other, asking questions and listening to what others say, which contributes them to express their perspective (Kitzinger, 1994). The underlying principle here is that with the guidance of a focus group leader, participants can define the rationale behind their actions, perceptions, beliefs, and attitudes better than one-to-one interviews (Farmer et al., 2005). This paper, based on focus group interviews with the managers of Borsa Istanbul companies, registered sustainable index for 2017, provides four main contributions to the literature.

First, the results of this paper address that adaptation capacity; innovativeness and financial management are the main drivers of corporate sustainability. Charles Darwin claims that “It is not the strongest of the species that survives, not the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable”. Perhaps adaptation capacity provides a similar survival for the corporates just like the species. Innovativeness, also arise as a must for sustainability. “Innovate or die” Drucker’s (1999) major claim seems to find a crucial place in managers experiences and views towards sustainability. Besides in today’s globalized uncertain business environments, financial management characterizes to another facet of corporate sustainability that enables companies to spread the risks and take the benefit of global markets.

Second, this paper underlines a deficiency regarding the awareness of ambidexterity even for the managers of such successful companies. Even though those managers have an awareness of innovativeness, they are not familiar with the term of ambidexterity. However, most of them assert that they conduct ambidextrous practices, in spite of lack of such a strategic awareness. They inherently follow ambidextrous strategies to adapt to changing business environment without naming it.

Most companies in Turkey continue to follow the traditional management approach and their inability to develop innovation and competences strategically prevent them from to be a competitive player in the market in the face of environmental change and technological innovation (Altındağ and at al, 2017). Thus, the results of this study address a requirement for academicians and practitioners to attract attention and increase the professional awareness on the subject of organizational ambidexterity. While sustainable development was regarded as a burden by previous researchers, it has acquired a positive image in recent studies. According to a global IBM survey in

2008, 47% of organizations have started to redesign their business models based on sustainability (IBM, 2008). This finding has surprised many analysts who have predicted that organizations would devote less attention to sustainability because of the recent economic crisis. On the contrary, many organizations have, in fact, start to consider sustainable development as a new source of innovation, a new opportunity for cutting costs and a new mechanism for gaining competitive advantages (Sarkis and A. Rasheed,1995), all of which can be summarized under the concept of “strategic sustainability,” (Sroufe & Sarkis, 2007).

Third; the focus group interviews demonstrate that keeping the balance between explorative and exploitative capabilities, in terms of ambidexterity, results with value creation, alignment with business goals, managing the risks, cost-cutting, multiway communication. Ambidextrous organizations can balance stability and coherence with flexibility. They create a business context which allows them to pursue both incremental and radical innovations in a simultaneous manner; so that they can achieve value creation, alignment with business goals, managing the risks, cost-cutting, multiway communication. The views and experiences of managers lead us to the conclusion that implementing innovative activities within a variety of range provides many potential benefits to survive and success for companies operating in hyper-dynamic competitive and globalized work environments. This finding is parallel to the study of Barney (1991) and Teece et al. (1997) which claim that companies that manage to reconfigure their capabilities and organizational processes can innovate and therefore, compete and survive in the global competitive landscape.

Finally, the findings of this study reveal that corporate sustainability is associated with performance through creating customer and employee satisfaction, underlining the social facet of corporate sustainability. Indeed corporate sustainability is composed of three fundamental components: social, economic and environmental sustainability. Adopted by the Global Reporting Initiative (GRI) Standards, CDP Programs, the International Labor Organization (ILO), the United Nations Convention against Corruption (UNCAC) and the Greenhouse Gas (GHG) the economic, environmental and social aspects of firms’ activities are important. However surprisingly, our sample ignores the environmental issues. This result points out an insufficiency in managerial expertise or organizational practices regarding the environmental or economic issues. The rational underlying the given insufficiency may be because of that sustainability index is considered as a way of marketing and PR. Thus the deeper meaning and mechanism is poorly understood. Today, sustainable development is no longer optional for many organizations, because of stringent government policies and more importantly, the emerging breed of social-minded customers, workers, and investors, who are closely watching their actions (IBM, 2008).

In summary, the current explorative study findings provide important implications for both academicians and practitioners. Adaptation capacity, innovativeness, and effective financial management are found to be main components of corporate sustainability. Albeit the professional does not seem to be familiar with the term of ambidexterity, they inherently implement both exploitative and explorative innovation to achieve positive outcomes such as value creation, alignment with business goals, managing the risks, cost-cutting, multiway communication. Moreover, even if these are the managers of most successful companies, they ignore the economic and environmental facets of corporate sustainability; just focusing on the social issues to increase firm performance.

**ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY:
A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES**

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

REFERENCES

- Altuntaş, C. & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. Dokuz Eylül University, Journal of Graduate School of Social Sciences, 14(3), 39-64.
- Antolin-Lopez, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. Journal of Cleaner Production, 136, 5-17.
- Atuahene-Gima, K. (2005) "Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation." Journal of Marketing 69.4 61-83.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management 17(1):99-120.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, 28: 238-256.
- Birkinshaw, J., (2005), The Ambidextrous Organization, School of Management, University of California, Irvin.
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future. Tokyo, Japan: World Commission on Environment and Development.
- Carayannis E.G, S Sindakis, C Walter (2015) Business model innovation as lever of organizational sustainability, The Journal of Technology Transfer, - Springer
- Cao, Q., Gedajlovic E. & Zhang, H.. (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organization Science 20.4 ,781-796.
- Cheng, Y. & Andrew H. V. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. Organization Science 7(6): 593-614.
- Dalgıç Turhan, G. (2017), Unfolding Strategic drivers of Corporate Sustainability Practices, (Doctoral Dissertation) Yaşar University, İzmir.
- Drucker, P. (1999) "Innovate or die." The Economist 25.9: 1999.
- Dunphy, D. C. Griffiths, A. & Benn, S. (2003). Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future. London: Routledge.
- Farmer, A., Kinmonth, A.L., Sutton, S., (2005). Measuring beliefs about taking hypoglycaemic medication among people with Type 2 diabetes. Diabet. Med. 23 (3), 265–270.between research participants. Sociol. Health 16 (1), 103–121.
- Gabrusewicz, T. (2013). Sustainability accounting—definition and trends. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu. Research Papers Of Wrocław University of Economics, (302), 37-46.

- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı H. & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating role of networking”, *Kybernetes Journal*, 10.1108/K-02-2017-0057
- Gibson C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2): 209–226.
- Giddings, B., Hopwood, B. & O’Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), p:189.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Halme, M. & Niskanen, J. (2001). Does corporate environmental protection increase or decrease shareholder value? The case of environmental investments. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 200-214.
- He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration and exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*. 15: 481–94.
- IBM, (2008). *Enterprise of the Future: Global CEO Study*. Somers NY: IBM Corp.
- Kitzinger, J. (1994) The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness* :16.1 103-121.
- Lu, W. & Taylor, M. E. (2015). Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 1-15
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2:71-87.
- McKinsey (2010). How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results: Retrieved 12 November 2016, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/how-companies-manage-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
- McKinsey (2014). Sustainability’s strategic worth: McKinsey Global Survey results. Retrieved 12 November 2016, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>
- Nonaka, I. Byosiere, P., Borucki, CC., & Konno N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review* 3(4): 337-351.
- O’Reilly C. A. & Tushman M. L, (2008). “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma,” *Research of Organizational Behaviour*, vol. 28, no. 1, pp. 185–206.

**ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A CATALYZER FOR CORPORATE SUSTANABILITY:
A QUALITATIVE STUDY ON BORSA ISTANBUL COMPANIES**

Selva Kılıç Keçeli (Kocaeli University), Ayşe Günsel (Kocaeli University)

- Sarkis J. & Rasheed. A., (1995). Greening the manufacturing function, *Business Horizons*, vol. 38, no. 5, pp. 17–27.
- Sarkis J. (1995) Supply chain management and environmentally conscious design and manufacturing, *Int. J. Environ. Conscious Design Manuf.*, vol. 14, no. 2, pp. 43–52.
- Sarkis J. & Ed, (2006), *Greening the Supply Chain*. New York: Springer, p. 407.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic management journal*, 26(2), 159-180.
- Simpson, W. G. & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of business ethics*, 35(2), 97-109.
- Smith W. K. & Tushman M. L., *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*, *Organizational Science*, vol. 16, no. 5, pp. 522–536, 2005.
- Sroufe R. & J. Sarkis, Eds., (2007), *Strategic Sustainability: The State of the Art in Corporate Environmental Management Systems*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, p. 272.
- Starkey K. & A. Crane, (2003) *Toward green narrative: Management and the evolutionary epic*, *Academy Management Review*, vol.28, no.2, pp.220–237.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509–533.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*. 38: 8–29.
- Vermeire, E., Hearnshaw, H., Van, Royen P, Denekens, J., (2001). *Patient adherence to treatment: three decades of research. A comprehensive review*. *J. Clin. Pharm. Ther.* 26
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage.

12

THE ROLE OF SOCIAL COGNITION IN STRATEGIC DECISION MAKING IN AN ENTREPRENEURIAL FIRM

Haroon Muzaffar (Ankara Yıldırım Beyazıt University)¹

Abstract

Entrepreneurial firms operate in a highly competitive and fluid environment and the window of time for taking strategic decisions is short. In the dynamic environments where conditions are uncertain and complex the rationality-based decision-models have certain limitations due to lack of information and time. Therefore, managers of the entrepreneurial firms have to rely on the cognitive tools provided by the social cognitive perspective. However, there is little literature on the relationship between strategic decision-making and social cognition in an entrepreneurial firm. This study explores the relationship between strategic decision-making and heuristics and biases in the context of an entrepreneurial firm. This research is an attempt to fill the void in the entrepreneurial strategic-decision literature and provide the cues for the future research.

Key Words: *Strategic Decision-Making, Heuristics and Biases, Entrepreneurial Firm*

1. Introduction

Strategic decision-making plays an important role in the strategic processes of a firm (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Friedman & Carmeli, 2018). Strategy decisions determine the future of a company. According to Mintzberg, Raisinghani and Theoret (1976), a decision or action is a strategic decision, if that decision is important for identification and allocation of resources. Such decisions represent both a strategic goal and a roadmap for achieving that goal. Thus, strategic decisions affect the future and nature of a company (Schoemaker, 1993).

Strategic decision-making is particularly important for the entrepreneurial firms which explore and exploit opportunities in a dynamic environment (Kuratko & Morris, 2018; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). While taking strategic decisions, entrepreneurial managers take signal and clues from the task environment and the social environment and make informed strategic decisions using different cognitive mechanics. This shows that when making strategic decisions, managers are on both the sociological field and the psychological field. From this point of view, social cognition has a significant impact on strategic decisions of entrepreneurial firms (Bandura, 2001). However, in the strategic decision-making literature, there is little work on the impact of social cognition on entrepreneurial strategic decisions.

Entrepreneurial managers take strategic decisions with limited information and uncertain outcomes. Thus, entrepreneurial managers make strategic decisions based on social cognition mechanisms such as heuristics and biases (Curseu, Vermeulen, & Bakker, 2008). However, there is very little literature on the relationship between strategic decision-making and social cognition in an entrepreneurial firm. This gap in the literature leads to this research.

¹ Ankara Yıldırım Beyazıt University, hmuzaffar@ybu.edu.tr

This study explores the relationship between strategic decision making of entrepreneurial managers and social cognition by using an interdisciplinary approach and explores the effects of different components of social cognition on the strategic decision-making process of the entrepreneurial firms. Thus, this research is an attempt to fill the void in the entrepreneurial strategic-decision literature and provide the cues for the future research, as well as helping entrepreneurial managers to make high-quality strategic decisions.

2. The Role of Social Cognition in Strategic Decision Making in an Entrepreneurial Firm

2.1. Strategic Decision Making

The capability to take decisions and to make choices is considered as an essential to human action to modern life individually, collectively and in the organizational context. A significant theme in present-day management and organization theory is the effort to understand decision-making by individuals, groups and organizations. Decision-making is regarded as a representative activity in organizations (Spiegel, 2014). In organizations, decision-making is a strategic activity. But it is argued that not all decisions are strategic. In literature there are distinctions about the strategic and non-strategic decisions.

There are different opinions about which decisions are deemed strategic. Even the researchers do not seem to agree on what makes a decision strategic. In one such endeavor to distinguish strategic decisions from other organizational and managerial decisions Shivakumar (2014) presents a conceptual framework that explains how strategic decision sought to be distinguished from non-strategic decisions. This framework is derived from a static model in which every decision that the firm makes can be ranked on two dimensions: the degree of commitment and the scope of the firm.

Shivakumar (2014) proposed that the degree of commitment is to be measured by the extent to which a decision is reversible. Some decisions are very expensive to reverse while others are much less costly to undo. The second dimension scope of the firm means the firm's choice of products, services, activities, and markets and the scope of the firm also includes the firm's organizational activities, i.e., the decisions that influence the organization's people, architecture, routines, and culture. Some decisions have a significant influence on the firm's scope (e.g. offering a new product) while other decisions have much less significance on the firm's scope (e.g. increase in size range of products). The decisions that exert a significant influence on the degree of commitment and scope of the firm are strategic decisions.

In their research about the unstructured strategic decisions Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) define a strategic decision as "one which is important in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set." The reference to precedents suggests strategic decisions commit firms to some paths and make it difficult to pursue others and hence they influence the organizational performance, growth and survival. From this perspective Schoemaker (1993) posits that strategic decisions are critical to the viability of organizations and defined strategic decisions as 'intentional choices or programmed responses about issues that materially affect the survival prospects, well-being and nature of the organization' (p.107). In a similar vein, Eisenhardt and Zbaracki (1992) argued that strategic decisions are the infrequent decisions made by the leaders of an organization that critically affect organizational health and survival and guide the organization into the future.

The aforementioned definitions exhibits that strategic decisions are complex, infrequent and are taken to achieve the desired outcomes. This nature of strategic decisions shows that they have four fundamental characteristics:

complexity, uncertainty, rationality and control (Noorderhaven, 1995). Complexity refers to a situation where a large number of facts, variables and contingencies are involved and are relevant for the decision to be taken. Whereas, while taking a decision when only a small number of variables and contingencies are to be taken into account then it is a simple decision (Noorderhaven, 1995). Uncertainty according to Noorderhaven (1995) is a situation where strategic decisions are made without having complete knowledge of all possible alternatives and all the possible outcomes related with these alternatives. The third characteristic rationality means that the decision is taken intentionally, which shows that the decision taken by the decision-maker is an attempt to reach a specific goal by making the decision. Control is the fourth characteristics of a strategic decision which denote the fact that strategic decision is a deliberate decision of a decision-maker (Noorderhaven, 1995).

By taking into account different perspectives about strategic decisions it can be argued that strategic decisions are complex decisions which are undertaken in uncertain conditions and they determine the overall direction of an organization and have long-term consequences. All these aspects of a strategic decision are encompassed by the definition proposed by Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976). Therefore, this study use their definition of strategic decision i.e. strategic decision is “one which is important in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set” (p. 246).

A vast research has examined the strategic decision-making processes and it reveals a large number of modes of decision-making within organizations. Most of the literature considers that processes of strategic decision-making are dynamic in which owners/managers inside the firm, acting cooperatively or independently, contribute in expected and unexpected ways to take a coherent set of actions to achieve desired goals (Shivakumar, 2014). In literature different modes of strategic decision-making processes are proposed to get a clear understanding of the mechanisms of strategic decision-making.

2.2. Strategic Decision-Making Processes

After studying the strategic decision-making process of twenty-five organizations Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) reached the conclusion that strategic decision-making process consists of seven stages divided into three phases. The three phases are:

Identification phase: This phase consists of two stages. At the first stage owners/managers identify the changes in the general and task environment which may result in a problem or opportunity, and then collect and use the information about the changes for a comprehensive and better understanding of the event;

Development phase: This phase also consists of two stages. After identifying the changes in environment and collecting information about the events alternative solutions focusing on the events are examined, within organization and outside organization. Next, potential solutions are designed in the form of new strategies or modify the existing strategies in order to have a strategic fit with the new environment;

Selection phase: This phase has three stages. First, alternative solutions are assessed so that some of them are selected to be examined in detail, then after screening, the alternatives are evaluated by using different analytical techniques and judgment methods, and lastly, a final decision is made about which strategy to pursue.

This process of strategic decision-making is grounded in rational decision-making approach. This model assumes decision makers possess complete knowledge about the goals and problems and they know all possible strategic

choices and know the total expectation of the future outcomes of these strategic choices. However, other researchers (e.g. Elbanna & Child, 2007) have noted that strategic decision-making is not a total rational process and there are other social, environmental and cognitive factors which influence the strategic decision-making process.

In his later work by taking into account the cognitive limitations of rational model of decision-making process Mintzberg accepted the importance of intuition and previous experiences of the decision-makers during decision-making process (Mintzberg and Westley, 2001). The researchers purported the arguments that rational approach solely is not the only desirable method of taking a strategic decision. Clubbing together the rational approach with intuition and proactive behavior Mintzberg and Westley (2001) suggested three processes to reach a strategic decision.

According to Mintzberg and Westley (2001) the first approach to reach a decision is thinking first. Based on rational approach thinking first approach proposed a structured decision-making process i.e., define, diagnose, design, and decide. The second approach seeing first (intuitive) is a subconscious way of reaching a decision which depends heavily on the previous experiences. Authors used the psychological explanation of creative process which explained the process of creativity in four stages: preparation, incubation, illumination and verification. The third approach is doing first (action-oriented). When there is insufficient information to use rationality-based approach and there is an absence of strategic vision then decision-makers by taking initiative has to 'jump in the pool' and has to take a action-oriented decision. In a new and confusing situation strategic decision-makers can evaluate different strategic choices available to them and based on their previous learning experiences can choose the best strategic choice and continue with it. Another way to do first is to make a small move (best guess) and improvisation follows. The steps are enactment, selection, retention, and learning as one does.

Eisenhardt and Zbaracki (1992) provided a synthesis of theory about strategic decision-making process by focusing on three dominant paradigms - i.e., rationality and bounded rationality, politics and power, and garbage can. The rational and bounded rationality paradigm stated that during strategic decision-making is a purposive, systematic and comprehensive process. After taking into account the cognitive limitations of rationality and bounded rationality authors suggest a set of decision-making set of tactics or heuristics which are rational in some ways but not others and are effective in fast-paced uncertain environments. The power and politics paradigm argued that competition and conflict resolution are at the core of strategic decision-making. After synthesizing different views about power and politics paradigm Eisenhardt and Zbaracki (1992) stated that important thing is that whether politics are a positive, conflict-driven phenomenon or a power-driven process signaling dysfunctional strategic decision-making process. The garbage can mode of decision-making process is like an organized anarchy which heavily depends on timing and chance. Decisions are not based on the expected outcomes and decision-makers just look around for decisions to make.

The Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) model of strategic decision-making and other approaches of rationality-based models of strategic decision-making fell under the formative approach of decision-making. Formative approach is grounded in expected utility theory and relied heavily on mathematical models. After calculating different probabilities of their actions decision makers choose the alternative that has its greater expected utility than the expected utility of other alternatives.

Competing with the formative approach of decision-making is the descriptive approach of decision-making. This approach argued that rationality-based models of strategic decision-making are not always rational but they have certain limitations (Hastie & Dawes, 2010). When goals are unclear and shifting under the pressure from uncertain

environments the decision-makers often search for information and alternatives in an unsystematic manner and they may behave opportunistically. Therefore, decision-makers not always take rational decisions particularly in the rapidly changing environments. Formative approach argued that in such conditions strategic decision is not taken after the analysis of all alternatives and the expected utilities, but it is influenced by the decision makers' heuristics, intuition and experiences. According to this approach in a rapidly changing environment where managers/owners and entrepreneurs have to make decisions rapidly they rely heavily on their heuristics (cognitive short cuts developed through experience) when making a strategic choice (Baron, 2004; Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015). By using heuristics during the strategic decision-making the decision-makers reduce the time and effort to reach the decision. Formative approach made the cognition an indispensable component of the decision-making process which plays a vital role on reaching a decision. Hence, in conflict with the formative approach which requires complete information and analysis for reaching a decision the descriptive approach postulates that environment in which decision-makers are embedded and cognitive infrastructure of decision-makers plays a significant role during the strategic decision-making process.

2.3. Strategic Decision Making in an Entrepreneurial Firm

Strategic decisions leads to strategic actions through which firms develop and exploit current competitive advantages which result in wealth creation. Strategic decisions in traditional firms are taken to have better performance than rivals and develop sustainable competitive advantages as a determinant of their ability to create wealth (De Carolis, 2003; Rouse & Dallenbach, 1999). In order to reach this strategic goal top managers and owners make strategic decisions to attain favorable market positions (Porter, 1985) and try to get hold of valuable, rare, imperfectly imitable, and non substitutable resources which are not possessed by their competitors. (Barney, 1991). However, it has been argued that most of the strategic decision-making processes based on these theories are more suitable for the firms operated in stable environments and are not viable for the firms operated in the rapidly changing environment.

The only constant is change in the new economy landscape (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). Fast-paced and significant changes in environment challenge the core of the strategic-decision making styles firms use to achieve their strategic goals. Managers have to take decisions in uncertain conditions. However, the managers can use uncertainty as an opportunity if they create and employ an entrepreneurial mindset. An entrepreneurial mindset is a way of thinking that seizes the opportunities which arise because of changes in environment. (McGrath & MacMillan, 2000).

To survive and grow in current unstable and dynamic business environment, the need for managers to embrace entrepreneurial postures during strategic-decision making has been highly emphasized in literature (e.g., Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Jiang, Yang, Pei, & Wang, 2016). Moreover, several researchers contended that entrepreneurial attitudes and behaviors are necessary for firms of all sizes to prosper and grow (e.g. Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001; Ahuja & Lampert, 2001).

In order to have an entrepreneurial posture it is essential that managers/owners of a firm must have entrepreneurial attitudes, behavior and mental processes. The firm's ability to enhance its entrepreneurial behavior is chiefly determined by the compatibility of its management decisions and practices with its entrepreneurial ambitions (Entrialgo, Fernandez, Vazquez, 2000). Therefore, managers shall possess entrepreneurial traits and thinking patterns which makes them entrepreneurial managers and distinguish them from other managers (see Table 1). The tasks

and responsibilities of a manager in a stable environment are to take decisions under least uncertain conditions by taking minimum risks. Whereas, entrepreneurial managers take risky decision in uncertain conditions in order to take advantage of opportunities in the firm's environment.

Table 1. Distinction Between Entrepreneur/Entrepreneurial Manager and Manager

Dimensions	Entrepreneur / Entrepreneurial Manager	Manager
Motive	The main motive of an entrepreneur/ entrepreneurial manager in an enterprise is to explore and exploit an opportunity in the environment and earn entrepreneurial rents. The motive behind doing so is their personal gratification.	Main motive of a manager is to render services in an enterprise already set by someone else.
Risk	Assumes risk and uncertainty.	Manager does not bear any risk involved in enterprise.
Rewards	Profits, which are highly uncertain and not fixed. For an entrepreneurial manager reward is self-actualization and other monetary and social benefits.	Salary which is certain and fixed.
Innovation	Entrepreneur/ entrepreneurial manager thinks creatively over what and how to produce goods to meet the changing needs of the customers. Hence entrepreneur/ entrepreneurial manager acts as innovator / change agent.	A manager simply executes plans prepared by the entrepreneur
Qualification	An entrepreneur/ entrepreneurial manager needs to possess qualities and qualifications like high achievement motive, originality in thinking, foresight, risk-bearing ability etc.	A manager needs to possess distinct qualifications in terms of sound knowledge in management theory and practice.

The entrepreneurial managers distinguishes their firms from other firms by transforming them into an entrepreneurial firm by taking strategic decisions which provide strategic flexibility to adapt to the rapidly changing environment. The entrepreneurial firm strategic-decisions are taking along the three dimensions: risk-taking, proactiveness and innovativeness (Lumpkin & Dess, 1996). If strategic-decisions of the managers are highly risky, more proactive and innovative as compared to their competitors then firm is highly entrepreneurial. However, the strategic-decisions of an entrepreneurial firm strike a balance along these dimensions and the calibration along these dimensions determine the entrepreneurial postures of a firm (Lomberg, Urbig, Stöckmann, Marino, & Dickson, 2017).

The entrepreneurial perspective of strategic decision-making is grounded in how managers search, take decisions, and learn to influence the environment. The entrepreneurial strategic decision-making process of an entrepreneurial

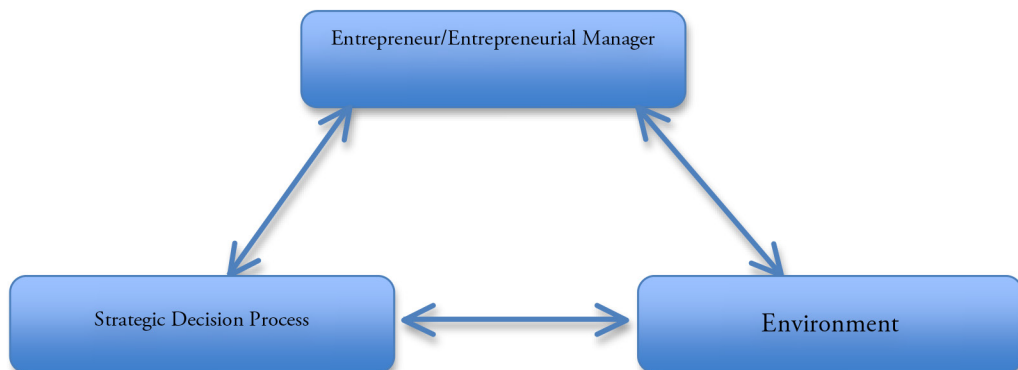
firm determine the entrepreneurial behavior of its managers which leads to an entrepreneurial action. Mintzberg and Waters (1982) argued that in the entrepreneurial mode of strategic decision-making the development of a new strategy is characteristically carried out ‘in a single informed brain’ that resulted into a successful entrepreneurial action. Hence, the entrepreneurial mode of strategic decision-making is the major reason for most notable entrepreneurial successes.

Entrepreneurial strategic decision-making in an entrepreneurial firm encourages the entrepreneurial behaviors and these decisions are targeted at the exploitation of entrepreneurial opportunities (Wright, & Hitt, 2017). The managerial policies, practices and routines that facilitate entrepreneurial behavior are a result of firm’s strategic decisions aligned with its strategic goals (Lumpkin & Dess, 1996). Firstly, these strategic policies, practices and routines make the entrepreneurial efforts compatible with strategic goals of the management. Secondly, they reduce the costs linked with the pursuit of strategically unrelated or undesirable entrepreneurial opportunities. Resultantly, entrepreneurial strategic decision-making determines how resources are configured within the firm and which entrepreneurial opportunities are to explore and exploit.

Contrary to the view that strategic-decisions of entrepreneurial managers decide what is an entrepreneurial opportunity, the opposite is also true; the entrepreneurial opportunities can also impact the firm-level strategic-decisions. Managers in an entrepreneurial firm relies on its awareness of entrepreneurial opportunities to make a strategic decision that align the firm with the environmental contingencies in order to exploit the entrepreneurial opportunities. Hence, the entrepreneurial opportunities can drive the firm’s strategic decisions (Elbanna & Child, 2007).

Above discussion showed that strategic decision-making in an entrepreneurial firm is dependent on three interlinked elements: entrepreneur, strategic decision process and environment (Figure 1).

Figure 1. Strategic Decision Making Process in an Entrepreneurial Firm



The entrepreneurial strategic decision model exhibits that the entrepreneur influences the strategic decision process through the approach the adopted approach that whether he/she adopts formative approach or descriptive approach of decision-making. The strategic decision process, will impact the entrepreneur in the shape of profit or loss and will thus change the entrepreneurial motivation, behavior and future endeavors. By creating value through venture creation entrepreneur influences the environment. Contrary to this, the rapidly changing environment is providing new entrepreneurial opportunities to the entrepreneur or posing the threats to the entrepreneur’s entrepreneurial

actions. These environmental changes act as stimulants for the entrepreneur to make strategic decisions. By taking a cue from the environmental stimulants entrepreneur introduce new products/services or new methods of production which influence the environment. In the opposite direction, the environmental uncertainty and likelihoods of negative outcome influence the decision process.

Afore-mentioned arguments and model revealed that strategic decisions in entrepreneurial firms are taken in highly uncertain environments where time is very less for the entrepreneurial managers to take advantage from entrepreneurial opportunities. The condition of high uncertainty and very short span of time for decision-making in an entrepreneurial firm made the use of cognition an important cornerstone of the entrepreneurial strategic decision-making in an entrepreneurial firm. Due to lack of information and lack of time the strategic decisions in an entrepreneurial firm are less rationalized decisions and entrepreneurial managers relied significantly on cognitive heuristics and biases which enables fast decision-making (Keh, Foo, & Lim, 2002).

2.4. Social Cognition

Grounded in social psychology social cognition can be defined as 'the mechanisms of social behavior using concepts and methods shared with related fields of cognitive psychology and cognitive science' (Winkielman & Schooler, 2008). In a more simple and precise manner Fiske (1995) defined social cognition as "thinking about people" (p.151). These definitions exhibit that social cognitions related to how we perceive, remember, and interpret information about ourselves and others.

Much of the early psychological theories were founded on behavioristic principles that proposed an input-output model linked by an internal conduit that makes behavior possible but exerts no influence of its own on behavior. In this view, human behavior was shaped and controlled automatically and mechanically by environmental stimuli (Bandura, 2001). However, by using a model of emergent interactive agency social cognitive theory argued that people are not just onlooking hosts of internal mechanisms orchestrated by environmental events. They are agents of experiences rather than simply undergoers of experiences. The sensory, motor, and cerebral systems are tools people use to accomplish the tasks and goals that give meaning, direction, and satisfaction to their lives. They are agents of experiences rather than simply undergoers of experiences. In social cognitive theory, sociostructural factors operate through psychological mechanisms of the self system to produce behavioral effects (Bandura, 2001).

Social cognition can be distinguished from other cognitive processes that do not essentially involve people as a critical part of the content such as abstract conceptual reasoning, problem-solving, or thinking about inanimate objects (Shaver, 2010). This approach led to remarkable progress in understanding social perception, memory, reasoning, emotion, and judgment and offered insights into real-world social issues, such as optimal decision making, stereotyping, and cultural differences (Winkielman & Schooler, 2008). Social-cognitive explanations are so powerful that the roles of "hotter" influences, such as emotions and motivations, often took a back seat.

Social cognition theory has been applied in various settings to understand the human behavior and their process of decision-making. Likewise, social cognition approach has gained the significant attention of the organizational studies scholars get the insights about the organizational decision-making (Schwenk, 1988). Social cognition provides the lens to understand how decision-related information is represented in the individual cognitive system and how these representations are transformed. The precision and quality of the decision-making process depend on the socio-cognitive foundations of the strategic process. Social cognition research try to comprehend how a

social perceivers perceive the situation and how people identify the concepts and thoughts that are used to frame situations, the rules of thumb and short cuts that people learn in order to accelerate decision-making. They include cognitive heuristics, cognitive schemata and biases that influence judgment and decision-making.

2.5. Social Cognition and Strategic Decision Making in an Entrepreneurial Firm

The processes of social cognition that have received the most attention in the realm of organizational strategic decision-making are the cognitive biases and heuristics. Different researchers emphasized the significance of cognitive heuristics and biases in strategic decision-making (Schwenk, 1988; Hambrick & Mason, 1984).

Role of Cognitive Heuristics and Biases in Strategic Decision Making

In their seminal work Kahneman and Tversky (1974) detailed heuristics and biases people use for judgments under uncertainty, shortcuts that reduce complex problems solving to simpler judgmental operations to meet the pressing demands of the environment. Heuristics and biases are articulated and often informal rules-of-thumb shared by multiple participants within the firm (Bingham, Eisenhardt & Furr, 2007). Following Busenitz and Barney (1997) in this study, the term “heuristics and biases” is used to refer to these simplifying strategies that individuals use to make decisions, especially in uncertain and complex conditions. The use of biases and heuristics in strategic decision-making results into acceptable solutions to problems for individuals in an effective and efficient manner.

In the context of entrepreneurial firms, heuristics and biases focus on exploiting distinct entrepreneurial opportunities, and become increasingly skilled as experience with opportunities increases (Bingham, Eisenhardt & Furr, 2007). Therefore, in order to capture the entrepreneurial value from the environmental opportunities heuristics and biases are fundamental for the decision-making process of an entrepreneurial manager or for the managers of an entrepreneurial firm because in order to gain a sustainable competitive advantage they have to take decisions in a dynamic environment with high time constraints which limited the use of exhaustive analysis of strategies for making strategic decisions.

There are several reasons why heuristics and biases create a high utility for entrepreneurial firms. First, entrepreneurial firms functioned in highly dynamic environment which brings complexity in the decision-making process of entrepreneurial firms. In order to take the effective strategic decision entrepreneurial firms have to scan and categorize the information from their rapidly changing environment in an efficient and effective manner in a small span of time. Heuristics and biases provides the cognitive tool to focus categorize the information and save time. The reason is that heuristics and biases are cognitive structures that categorize environmental stimuli (Baron, & Ward, 2004). Such categorization allows the entrepreneurial managers to improvise unexpected aspects of opportunities, and so facilitates swift and accurate strategic decision-making. Additionally, for the conservative decision-making firms complexities are reduced to minimum with predefined categorizations (e.g. product specifications, markets) however entrepreneurial firms are in a constant state of flux therefore, categorization of environmental stimuli by biases and heuristics may have a great deal of utility in enabling entrepreneurial managers to make strategic decisions that exploit brief windows of opportunity (Baron, 2004).

Another hallmark of strategic-decisions of an entrepreneurial firm is that they are not highly rigid and structured. In order to adapt and respond to the environment entrepreneurial firms shall have flexibility in their strategic decision making process. Semi-structured heuristics and biases facilitate the flexibility and responsiveness essential

for the effective strategic decision-making (Bingham, Eisenhardt & Furr, 2007). Along with heuristics and biases the risk-taking propensity and proactiveness of the entrepreneurial firms provides the strategic decision-making flexibility. This flexibility in the decision-making allows the entrepreneurial firm to take an entrepreneurial action to capture the value from the entrepreneurial opportunities.

A major concern while making a strategic decision is to reduce errors. Reduction of errors in decisions particularly becomes very important when entrepreneurial firms don't have time to analyze and prioritize all the strategic choices available to them. Heuristics and biases provide cognitive tools which limit the errors during a strategic decision process. They provide procedures and rough basic plans for how individuals should react to future events, thus lessening the amount of learning that requires to take place through trial-and-error method of learning. By using heuristics and biases strategic decision-makers in an entrepreneurial firm can reduce the decision error by matching the information about a particular event in the environment against a general category of opportunities and threats to determine the organizational fit with its environment. Entrepreneurial managers who make strategic decisions after creating a conceptual model of the problem or opportunity are seemed to be more successful than those managers who use trial-and-error method in uncertain and complex environments (Bakker, Curseu, & Vermeulen, 2007).

In the light of the above arguments we propose the following proposition:

P1: A high number of heuristics and biases are positively correlated with effective strategic decision-making in an entrepreneurial firm.

In the strategic decision-making literature following heuristics and biases gain significant attention of the researchers: representativeness, overconfidence, and counterfactual thinking.

Representativeness

Among the set of heuristics and biases representative heuristic is considered to be one of the most important heuristic. Representative heuristic refers to generate inferences about probability. It is the tendency to base decisions on a relatively small number of observations (Tversky & Kahneman, 1981). The representativeness heuristic is basically a relevancy judgment that produces a probability estimate whereby the decision maker dwells heavily on a limited observations (rather than a representative sample) presents risk because the limited observations might not be representative of the range of probable outcomes. Aligned with the risk-taking propensity of the entrepreneurial managers it is argued that managers in an entrepreneurial firm are more likely to use representative heuristic during a strategic decision-making process than managers in a conservative firm.

Using the representativeness heuristic usually produces good decisions – may be as good as those produced by a more exhaustive analysis of the information available for the decision – because relevancy is usually a good criteria for making probability judgment (Tversky & Kahneman, 1981). Therefore, entrepreneurial managers by using the representativeness heuristics makes a quick and effective decision by employing the method of estimating probability via judgments of relevancy. Hence, there is a reason to consider that representativeness heuristics is a decision-making short cut that may be particularly common in entrepreneurial firms (Katz, 1992). In dynamic environments, large random samples to reliably estimate market demand, marketing costs, and other key datasets of information are rarely available for making effective strategic decisions. Even if they are available neither most of the entrepreneurial firms have the resources nor have the time to engage in such systematic data collection.

Moreover, such systematic data collection actions possibly precipitately reveal information of entrepreneurial firm's future products and technologies to competitors, thus reducing the entrepreneurial rents. In such competitive and dynamic environment it makes sense to assume that in order to make any decisions in entrepreneurial firms managers would have to use more of the representativeness heuristic than do managers in other firms. Non-availability of the large amount of time and data pushed the entrepreneurial managers to rely on their personal experience while taking a strategic decision.

In the light of the above arguments we propose the following proposition:

P2: *Entrepreneurial managers use representativeness heuristics more frequently in their decision-making than managers in non-entrepreneurial firms.*

Overconfidence

When judging or deciding under uncertainty, humans sometimes reduce uncertainty by starting with a reference point, or anchor, and adjusting it to reach a final decision or conclusion. Originating from the anchoring and adjustment heuristic overconfidence is a decision-making bias. Overconfidence bias denotes the propensity of people to overestimate their capabilities, knowledge and skills as well as to be overly optimistic about their future (Bazerman, 1994). People do not recognize the limits of their knowledge and use their knowledge ubiquitously, appearing across many different information realms (Simon, Houghton & Aquino, 1999). Put it differently overconfidence score offers a measure of the degree to which people do not know what they do not know.

Overconfidence bias is the result of the anchoring and adjusting heuristic. Anchoring on the initial estimate and value and insufficient adjustment in the initial estimates and values leads to the overconfidence bias. Because of this overconfidence people do not realize the extent to which their decisions may be incorrect. Beside anchoring and adjusting heuristic availability heuristic may also lead to overconfidence bias. Availability heuristic evaluate an event's (e.g. entrepreneurial event) likelihood on how quickly instances come to mind (Kahneman & Tversky, 1974). When instances or associations are readily accessible this inflates the estimated likelihood and results into overconfidence bias (Russo & Schoemaker, 1992). Availability heuristic, therefore, increases the overconfidence but not essentially improve the accuracy of the person's information.

By using their initial assessment of situation decision-makers become highly optimistic and overconfident about their decisions. This initial overconfidence hinders decision-makers adjustment to the new additional information about a situation into their evaluation. Because decision-makers display overconfidence therefore they take their postulations as facts and they may not comprehend the uncertainty related with outcomes resulting from those postulations. This may lead to a situation where their decisions are risky but they are inclined to believe that they are taking less risky decisions (Forbes, 2005). Particularly, there is high probability of overconfidence bias among entrepreneurial managers because they have a high risk-taking propensity.

Overconfidence is highly connected with the entrepreneurial firm's desire to be more proactive and innovative than their competitors. Overconfident decisions enable an entrepreneurial firm to go ahead with an entrepreneurial idea before all the steps to that entrepreneurial initiative are fully identified. Even though overconfident decisions are laden with uncertainties overconfidence bias is likely to encourage an entrepreneurial firm to take entrepreneurial action in order to be proactive and more innovative than their competitors. Therefore, overconfidence leverages the

proactive and innovative dimensions of the entrepreneurial firms. There is some empirical evidence that suggests that managers who showed higher levels of overconfidence while taking a strategic decision are more likely to undertake initiatives that are more risky and less likely to succeed (Simon and Houghton, 2003). On the other hand, managers in conservative organizations, rely very less on their personal confidence in making decisions. They rely on traditional decision-making tools.

In the light of the above arguments we propose the following proposition:

P3: *Overconfidence decreases entrepreneurial managers' perception of the level of risk related with a strategic-decision.*

Counterfactual Thinking

Counterfactual thinking – namely, the mental simulation of how events might otherwise have occurred – affects the judgments and decisions. Counterfactual thinking help to assess the causality by trying to identify the unique or unusual specific factor that produce a dramatic outcomes and help to judge affective responses to a particular outcome by providing visions of how events might have been otherwise or could be if one takes the wrong decision and action. In other words, counterfactual thinking refers to imagining “what might have been” in a given situation—reflecting on alternative outcomes that might have occurred if the person in question had acted differently or if circumstances had been different (Baron, 2000).

Emotional and cognitive consequences of counterfactual thinking are explained by the two mechanisms namely, causal inferences effects and contrast effects (Roese, 1997). Frequent use of counterfactual thinking helps to establish causal associations among facts or events. This causal associations between events helps the people to have a cognitive coherence in order to do overcome the cognitive dissonance. Therefore, counterfactual thinking is a significant method to establish causal inferences and thus provide the sense of cognitive coherence of the decision-maker. The contrast effects indicate the fact that a certain consequence is judged worse if a more desired alternative consequence is significant, and judged better if a less desirable consequence is significant.

If after counterfactual thinking a better result is imagined, there is a high probability that counterfactual thinking is linked with negative emotional reactions. On the other hand, if a worse result is imagined the emotional reaction is positive. In literature it has been argued that counterfactual thinking is primarily triggered by negative affect, hence it is highly likely for the decision-makers to involve in counterfactual thinking when they experience a negative affect.

Entrepreneurial firms because of their risk-taking propensity and proactive behavior positively confront the consequences of their risky and innovative strategic decisions. Contrary to other firms entrepreneurial firms are also known for their tendency to remain steadfast in the face of such adversities. Entrepreneurial managers do not discourage from the dismal and discouraging results of their strategic decisions and they possess the ability to remain optimistic and always have a positive attitude (Baron, 2000). In this context, strategic decision-makers in an entrepreneurial firm, as compared to other managers, engage intensely in the future decision-making, and by not taking the previous decision failures as a stigma they remain deeply involve in their businesses (Baron, 2000). Thus, strategic decision-makers maintain optimism regarding success even after getting adverse outcomes and they use cognitive mechanism of counterfactual reasoning as a potent lever for stimulating their existing mental models. These results lead to the conclusion that strategic decision-makers in an entrepreneurial firm are less likely

than other managers to engage in counterfactual thinking and are, as a result, less likely to experience regrets over disappointing past events.

In the light of the above arguments we propose the following propositions:

***P4a:** During strategic decision-making process entrepreneurial managers engage in counterfactual thinking about past events less frequently than other managers.*

***P4b:** During strategic decision-making process entrepreneurial managers experience less regret over disappointing past decisions (e.g., missed opportunities) than other managers.*

3. CONCLUSION

The purpose of this study was to explore that social cognition plays a more significant role in the strategic decision-making process of an entrepreneurial firm as compared to other firms. Drawing from concepts from the literature on strategic decision-making (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976) and social cognition (Kahneman & Tversky, 1974), and entrepreneurial firm (Dess & Lumpkin, 1996), we have portrayed that the strategic decision-making process in an entrepreneurial firm is influenced by the cognitive heuristics and biases of the strategic decision-makers. We propose that the use of cognitive heuristics and biases by the entrepreneurial managers helps them to make strategic-decisions in an efficient and effective manner.

This study also suggests that the use of biases and heuristics help the entrepreneurial firms to explore and exploit the opportunities much earlier than their competitors thus providing them with a competitive advantage. By using an integrative approach we contributed to the evolving entrepreneurial strategic decision-making approach.

Of course, this research only explores three heuristics and biases: representativeness, overconfidence and counterfactual thinking. Future research will need to explore the relationship between additional heuristics and biases and strategic decision-making will bring more insights to understand the strategic-decision making process in an entrepreneurial firm. Additionally, more empirical studies are needed in different contexts to investigate whether heuristics and biases have same impact on the entrepreneurial strategic decision-making in different cultural settings.

REFERENCES

- Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- Bakker, R. M., Curşeu, P. L., & Vermeulen, P. (2007). Cognitive factors in entrepreneurial strategic decision making. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 11(1).
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of business venturing*, 19(2), 221-239.

- Baron, R. A., & Ward, T. B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 553-573.
- Bazerman, M.H. (1986). *Managerial Decision Making*, New York: John Wiley.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Curseu, P. L., Vermeulen, P. A., & Bakker, R. M. (2008). The psychology of entrepreneurial strategic decisions. *Entrepreneurial strategic decision-making: A cognitive perspective*, 41-67.
- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of management*, 29(1), 27-50.
- De Carolis, D.M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 41-56.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2000). Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 137-149.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others?. *Journal of business venturing*, 20(5), 623-640.
- Friedman, Y., & Carmeli, A. (2018). The influence of decision comprehensiveness on innovative behaviors in small entrepreneurial firms: the power of connectivity. *Innovation*, 20(1), 61-83.
- Curseu, P. L., Vermeulen, P. A., & Bakker, R. M. (2008). The psychology of entrepreneurial strategic decisions. *Entrepreneurial strategic decision-making: A cognitive perspective*, 41-67.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2013). *Social cognition: From brains to culture*. Sage.
- Hastie, R., & Dawes, R. M. (2010). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Sage.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.

- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box. *Long Range Planning*, 49(1), 103-116.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship education and pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998.
- Katz, J. A. (1992). A psychosocial cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 29-37.
- Keh, H. T., Foo, M. D., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 125-148.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, 3(3), 285-315.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2001). Decision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-75.
- Noorderhaven, N.G. (1995). *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (1992). Managing overconfidence. *Sloan management review*, 33(2), 7.
- Schoemaker, P. J. (1993). Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic management journal*, 14(3), 193-213.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies*, 25(1), 41-55.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 487-494.

- Shaver, K. G. (2010). The social psychology of entrepreneurial behavior. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 359-385). Springer, New York, NY.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Roese, N. J. (1997). Counterfactual thinking. *Psychological bulletin*, 121(1), 133.
- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3), 78-97.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Simon, M., & Houghton, S. M. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management Journal*, 46(2), 139-149.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of business venturing*, 15(2), 113-134.
- Spiegel, T. (2014). An Overview of Cognition Roles in Decision-Making. In *Encyclopedia of Business Analytics and Optimization* (pp. 74-84). IGI Global.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). Judgments of and by Representativeness (No. TR-3). STANFORD UNIV CA DEPT OF PSYCHOLOGY.
- WinkielMan, P., & Schooler, J. (2008). Unconscious, conscious, and metaconscious in social cognition. *Social cognition: The basis of human interaction*, 49-69.
- Wright, M., & Hitt, M. A. (2017). Strategic Entrepreneurship and the SEJ: Development and Current Progress. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

PART III / BÖLÜM III

Organizational Behaviour

13

RESEARCH ON CREATING A STRATEGIC GROUP MAP FOR TURKISH BUSINESS DEPARTMENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES

Ihsan Yigit (Marmara University)¹

Abstract

The purpose of the strategic group analysis is to determine whether the firms competing in the same sector form different groups according to their strategic positions. The main purpose of creating a strategic group map is to determine who the real opponents are. It is possible to make the strategic group map not only in businesses but also in public institutions. 96 bussiness departments in the formal education and 65 bussiness departments in the evening education were included in the research. Business departments of Istanbul University, Ege University and Marmara University are considered as a strategic group.

Key Words: *Strategic Group Maps, Business Department, Competitive advantages.*

Jel Code: *M10*

1. Introduction

Each company should have a clear strategic point of view to successfully reach competitive advantage. The strategies they choose should follow the current objectives, competencies and competitive rules of the market. It is obvious that a lot of companies competing in the same industry may have almost the same resources/competencies and have strategic perspectives that are much the same. The main purpose of creating a strategic group map is to determine who the real opponents are. Thus, it is possible to determine the strategic movements of the opponents, their superior and weak points. In fact, this analysis seeks to determine the reaction against the environmental changes and their potential success of competitors working in the education sector. Who are our real competitors in the education sector? What actions should we take against them? Which actions of the rival university should we take seriously? What actions should we avoid? Finding answers to such questions requires detailed strategic group analysis.

Strategic group concept has been accepted in different industries for both theoretical and emprical aims since Hunt (1972) introduced it to make the performance difference between companies having different strategies clear. Like Porter (1979) in multi-industry, Lewis and Thomas (1990) in UK retail grocery industry, Hawes and Crittenden (1984) in retail grocery, Fiegenbaum and Thomas (1990; 1995) in U.S. insurance industry, Leask and Parker(2006) in the uk pharmaceutical industry, Houthoofd and Heene (1997) in the Belgian brewing industry and many others. Nevertheless, there is only one study namely Marzena(2014) in education literature in which strategic group analysis were applied. There is only one study in construction sector carried out by Budayan (2008) in Turkey. Despite the obvious need for establishing the institutions' strategies, such a comprehensive analysis can not actually be done in a comprehensive and reliable manner. Managers may sometimes have dangerous thoughts

¹ Associate Professor, Management Organization, Business Faculty at Marmara University, ihsanyigit@marmara.edu.tr

about their competitors. Managers can have inaccurate thoughts such as they can not analyze their competitors in a systematic way and they already know them closely because they are in constant competition with them, However, these assumptions will often hamper the creation of a true strategy (Porter, 2000).

The aim of this study is to analyze how the strategic group map can be made to form the strategies of the universities and to provide support with a resource that can guide those interested in this subject. This strategic group map will be a guide to other institutions interested in the subject as well as addressing the education sector in the research. For this purpose, the strategic grouping process will be discussed theoretically. Then, a research about strategic group map establishment will be made in public institutions in Turkey for Turkish businesses departments.

2. Strategic Group Concept

Competitive strategy in an industry was formulated by Hunt (1972) and was detailed as being “the choice of which strategic group to compete in” (Porter, 1980, p. 149). It means the easiest group to enter is strategic group which is the most suitable resource profile of the firm. Accordingly extent of technological leadership, profit/nonprofit, pricing policies, customer service, size of firm, breadth of market, extent of branding, distribution channels, geographical distribution, level of vertical integration, extent of product (or service) diversity, product quality, marketing effort and degree of vertical integration are the strategic dimensions of strategic groups.

As many concepts, it is possible to see different definitions of strategic group concept in the literature. It is possible to express a generally accepted definition of the concept as “a strategic group is a group formed by businesses following the same or similar strategies in terms of strategic dimensions in an industry” (Porter, 1980; Seviçin, 2005). The fact that the dimensions used to establish the similarities of the strategies the companies follow have strategic priorities makes it a “strategic” group (McGee & Thomas, 1986). Businesses in the same group tend to react similarly to the opportunities and threats that may arise from the outside, as well as following strategies that may be similar (Porter, 1979). Therefore, an industry can be considered as a whole composed of industrial business groups (Seviçin, 2005).

A map where there are two axes can display the strategic groups in an industry. It is to say that a few particularly essential strategic dimensions along which to create a map must be selected (Porter, 1980). McNamee and McHugh developed Porter’s strategic group map into the Group Competitive Intensity Map. The birth of this map is assuming that the distinguishing characteristics of the members of any strategic group are a function of both the strategies they follow and the structures they possess. As a result, a firm’s competitive location or its strategic group should develop gradually from coordinates based on strategy and structure (McNamee & McHugh 1989, 89).

Therefore, the strategic groups are required in order to determine the firms competing with each other in the industry. Patterns of rivalry between groups are only tentatively approached by the weak assertion that it all depends on market interdependence. It is probable that the market interdependence becomes lower if market-related characteristics, such as product line or distribution channels define groups. If group configurations occur as a result of non-market sources, market overlap will be much more possible (McGee, 1985). Nevertheless, empirical findings are inconsistent and this may show a strategic group’s members having similar strategies may not be in competition with each other (Grant, 1995). In order to be able to form strategic groups in a sector, it is necessary for businesses to be able to behave differently, that is, to be able to do business in different ways. In this case, businesses may have the opportunity to choose different objectives and reach these goals with different resources and strategies. Moreover, changes in the sector over time and having different predictions about the future of the

industry can be shown as the reasons leading to the formation of different strategic groups (Fiegenbaum, McGee & Thomas, 1987).

Companies with similar competitive approaches and positions in an industry form a strategic group. Thomas and Venkatraman (1988) described main characteristics. Thompson et al (2013) also developed these in detail and refers that organizations in the same strategic group may:

- use strategies much the same
- be depended on exactly alike technological techniques
- have similar or the same distribution channels, products, quality and prices
- act in response to a threat or opportunity in a similar way
- provide similar customer service
- use the same product attributes to attract similar customer segments .

3. Perception and Strategic Groups

Perception in strategic group studies is dependent on cognitive group research derived from the idea that perception is reality and that strategic groups can be divided into parts by understanding of decision processed. It is concluded that “through processes involving induction, problem solving and reasoning decision makers construct a mental model of the competitive environment” (Porac et al., 1994, p. 119). Where the corporate focus should be applied and who are the competition when competing are determined by these models. The outcomes of realized strategy then rest, finally, upon the cognitive and institutional constructions of decision makers. “The collection of firms that define each other as rivals” was the definition of the idea of main competitive groups (Porac et al., 1989, p. 414).

This approach to strategic groups consists of two beliefs at least. First, the set of transactions that connect the firm with its environment are determined by the perceptions of managers about a firm’s competitors, its identity, its suppliers and customers. Second, generic strategies or industry recipes are determined by that perception, which in turn describe the actions needed to compete in the firm’s operating environment. There is a problem existing for a long time about this type of approach. Although people say what they will do, they do not always do and are not always honest when disclosing the strategy they intend to researchers. Peteraf and Shanley (1997, p.197) introduced an initial proposition which brings reputation and strategic groups together and they argued that ‘a stronger strategic group identity will increase a group’s positive reputation,’ thinking that outsiders can see a strong identity which would serve as a differentiation signal is more easily. A firm plans images reflecting its identity to its stakeholders where advertising, public relations, strategic actions and verbal statements of strategy like speeches by CEOs or those communicated through annual reports are included. In turn, these images are viewed and understood by stakeholders and reputations based on these images are formed. Thus, strategy has a direct relationship with reputation.

3.1. Mobility Barriers in Strategic Groups

Research into mobility barriers and strategic groupings in the 1980s were the base of Caves and Porter’s ideas (Caves & Porter, 1977, Caves & Pugel, 1980). McGee decided that strategic decisions bring about mobility barriers that are a counterpart of group structures (McGee & Thomas, 1986). Decisions having an effect on the height of the mobility barrier are critical. The conclusions that “cannot be readily imitated by firms outside the group without

substantial costs, substantial elapsed time or uncertainty about the outcome of the decisions” (McGee & Thomas, 1986, p. 150) may cause these decisions. Taxonomy of mobility barriers was offered by McGee. According to this taxonomy, industry-supply characteristics, market-related strategies and firm characteristics are different from each other. It is important that the mobility barriers included were coming from within endogenous the firm and for that reason they were strategic decisions under management control.

According to McGee and Thomas, (1986) mobility barriers are a counterpart of group structures and strategic decisions cause mobility barriers. Decisions affecting the height of the mobility barrier are very important. These decisions may arise as the result of judgments that “cannot be readily imitated by firms outside the group without substantial elapsed time or uncertainly about the outcome of the decisions” (McGee & Thomas, 1986, p. 150). As the mobility barriers included were coming from within the firm, the strategic decisions were under management control. Mascarenhas and Aaker (1989) studied the performance implications of strategic groups within the oil industry. They considered that the concept of mobility barriers had crucial importance for the strategic group concept and a further definition of a strategic group, that is to say: “A grouping of businesses within an industry that is separated from other groupings of businesses by mobility barriers, barriers to entry and exit” (Mascarenhas & Aaker, 1989, p.475) was put forward by them. It was concluded that mobility barriers are much more about “who you are” and are resource dependent than “what you do” or the actions taken.

It was stated by Caves and Porter (1977) that strategic groups are subsets of an industry separated by mobility barriers restricting movement across groups. Different activities of the firm or operating environment can cause mobility barriers. Incumbent firm may spend much on advertising that is not so easy for new firms to afford in order to make it difficult for new competitors. Here, firms existing for a long time use of advertising to cause consumer perceived difference to a degree that consumers see its brand is a little different product, which complicates consumer acceptance for new competitors. Cost advantages which may not be dependent on the scale such as favorable geographic locations, favorable access to raw materials, proprietary technology and learning curve advantages are remarkable factors in erecting entry barriers. Entering an industry for other firms can be difficult due to supplier agreements with key links in the supply chain such as exclusive agreements with key distributors or retailers. Entry may be more difficult or impossible because of government regulations. Moreover competition can become illegal and a statutory monopoly can be established. Investment necessary to enter a market can increase due to requirements for licenses and permits, creating a powerful barrier to entry.

3.2. Performance and Strategic Groups

The relationship between strategic groups and performance has been studied by many researchers, but if there is a direct relationship between the strategic group membership and performance or not is still uncertain. There are many empirical studies in different sectors to investigate this subject. For instance, according to the study of Frazier and Howell (1983) in the medical supply and equipment industry, there is no difference in performances among different strategic groups. The study of Cool and Schendel (1987) showed that there is a significant relationship according to market share but this relationship is not maintained in terms of risk-adjusted performance and profitability in the U.S. pharmaceuticals industry. There isn't any clear relationship in some researches like Amel and Rhoades (1988), Lewis and Thomas (1990) and Wiggins and Ruefli (1995) while the strategic groups were determined according to the size of firms and two groups were classified as “leaders” and “followers” by Porter (1979). He suggested that the followers gain less profit the leaders. In addition, Reger and Huff (1993) carried out a study about banking industry. According to this study when the performance is measured in terms of return

on assets, there are significant differences between strategic groups. According to the empirical study of Kale and Arditi (2003), performance has a positive relation with differentiation strategy in the US construction industry.

According to the traditional view of strategic group, firms within strategic groups collude to competitively keep themselves apart from firms outside the group (Caves & Porter, 1977). As a result, a more advantageous competitive environment occurs for firms within certain groups than firms in other strategic groups within the industry. Mobility barriers restricting the ability of other firms to imitate their strategic position are caused by such collusive actions on the part of firms in a strategic group (Dranove, Peteraf & Shanley, 1998). Each firm within the group takes advantage of this collusive activity leading to similar performance among them. Firms in different groups face competitive environment consisting of different munificence and profit potential. Kwoka and Ravenscraft (1986) argue that it is difficult to achieve effective collusion because of coordination difficulties and differences in the benefits and cost of collusion among industry members. Cool and Dierickx (1993) also accepted that the ability of firms within strategic groups to maintain collusion like market segmentation, the degree to which the strategies of groups differ from each other, and the resource asymmetry of strategic groups may be influenced by a number of factors. It was found that intergroup rivalry increased as time went by as two large strategic groups moved closer in strategic space, suggesting that the earlier advantaged group could not build effective mobility barriers as a result of collusion. It was pointed out that 'group membership can indeed make recognition of mutual dependence easier and as a result of that encourage the development of implicit understandings. Yet, such membership may also show which firms can invade each other's market segments when implicit agreements ceased to continue (Cool & Dierickx, 1993, p. 49).

3.3. Strategic Group Maps in Higher Education

The purpose of the strategic group analysis is to determine whether the firms competing in the same sector form different groups according to their strategic positions. In the light of the analysis results, the basic features that distinguish the strategic choices and clusters necessary for success in a sector can be examined by investigating whether there is any difference between the performances of the clusters.

It is possible to make the strategic group map not only in businesses but also in public institutions. Strategic group maps at universities can be done to identify master competitors, to group universities, and to identify similar units of other universities that require close analysis of each group. Strength and weakness are relative concepts. It is important to create this map to identify your strengths and weaknesses at least in comparison to other universities that are in the same group. Very simply, each unit can visually determine its main competitors with a graphic of success rankings and the number of students and academicians in the unit (including Turkish universities with all similar units). We will explain what the possible variables that can be used to create a strategic group map in universities and the possible problems that can be encountered Strategic Group Building in Higher Education through the strategic grouping example.

4. Research Design

4.1. Variables That Can Build Strategic Groups

It is possible to use many variables to form a strategic group. Strategic group analysis consists of two dimensions, and each dimension will be able to provide various variables that can represent university units. For these variables, it would be appropriate to use the measures used by ranking organizations worldwide. As known, there are many

institutions such as QS, NEWSWEK, ARWU, URAP, GOOGLE, TIMES which make university rankings all over the world. The criteria Times uses are as follows.²

For example, a total of 13 criteria in five basic areas are used in this sequence, which is prepared in collaboration with Times Higher Education, a weekly high school magazine published in London, and Thomson Reuters:

- Education (student-lecturer ratio, doctor-graduate diploma rate, ratio of doctoral instructor, institutional income per instructor, awareness survey) (30 percent)
- Research (number of articles per lecturer, research income, awareness questionnaire) (30 per cent)
- References (effect of the researcher) (30 percent)
- Industry revenues-innovation (income provided by industry per lecturer) (2.5 percent)
- Internationality (faculty members, students, research) (7.5 percent)

4.2. Strategic Group Analysis

It is stated above that the criteria used by universities ranking worldwide can be used to create a strategic group map. The ranking obtained from exams of OSYM in Turkey is also considered to be appropriate. This example strategic group map will be created by four years average of the score of the department obtained in OSYM exam and the ratio of the number of faculty / staff members working in the same department to the four-year average. Strategic group map data will be accessed after the following steps.

In the first step, business departments in Turkish in all public universities in Turkey will be handled separately as formal and evening education. It is more appropriate to consider English departments and foundation universities as a separate group.

In the second step, three separate data are required to draw the graph. For the business departments, formal and evening education separately:

- ✓ At least the last 4 years average of student achievement rankings will be found. The student achievement rankings and quotas were reached using the “Book of the Lowest and Highest Scores of the Higher Education Programs in the Centralized Placement”. The general link is: <http://osym.gov.tr/belge/1-128/sureli-yayinlar.html>³
- ✓ 4-year average number of students in departments will be found.
- ✓ Number of academic staff of departments will be found.
- ✓ The number of academicians except research assistants under the heading of academic staff of relevant department of relevant university will be obtained from the web pages. For this, calculating the average as it was in the previous steps is not needed. Last year’s academic staff numbers will be enough.

In the third stage, the ratio of the average number of students to the number of academic staff is calculated. Number of students / number of academicians data is written on the table.

² The criteria used by other organizations can be obtained from the web sites of the relevant organizations.

³ The links of the internet addresses you can find these data are as follows:
<https://yokatlas.yok.gov.tr/tercih-sihirbazi-t4-tablo.php?p=tm1>

In the forth stage, the average of OSYM scores of the units will be on the horizontal axis of the graph created at this stage and the ratio of average number of students to the number of academicians will be on the vertical axis.

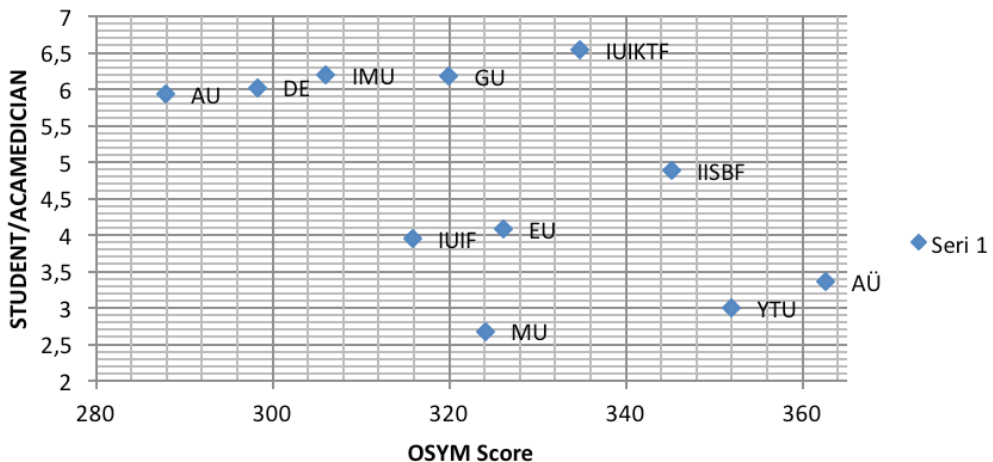
4.3. Sample and Universe

All business departments in public universities have been included in the survey. There are a total of 194 independent universities offering business-based training at public universities. 67 of these were not included in the research because they are in special areas such as tourism management, travel management and business management. Business departments that are studying foreign languages and whose data can not be accessed have been omitted. According to this, 96 bussiness departments in the formal education and 65 bussiness departments in the evening education were included in the research.

5. Examples of Strategic Group Graphics

Although the survey included 96 business departments in formal education and 65 business departments in the evening education, it was observed that it was not possible to display all the departments on a table. Therefore, the strategic group graphs of the depatments with highest 12 and lowest 12 points in OSYM exams will be shown. Formal education and evening education data will be displayed in different graphs. On the horizontal axis of all the graphs, the last four years' averages of the lowest scores of the OSYM examinations of the bussiness departments are shown. The average student quota of the last four years of departmant and the ratio of the number of lecturers / instructors teaching in these departments are on the vertical axis.

5.1 The Top 12 Graph according to OSYM Exam Score for Formal Education



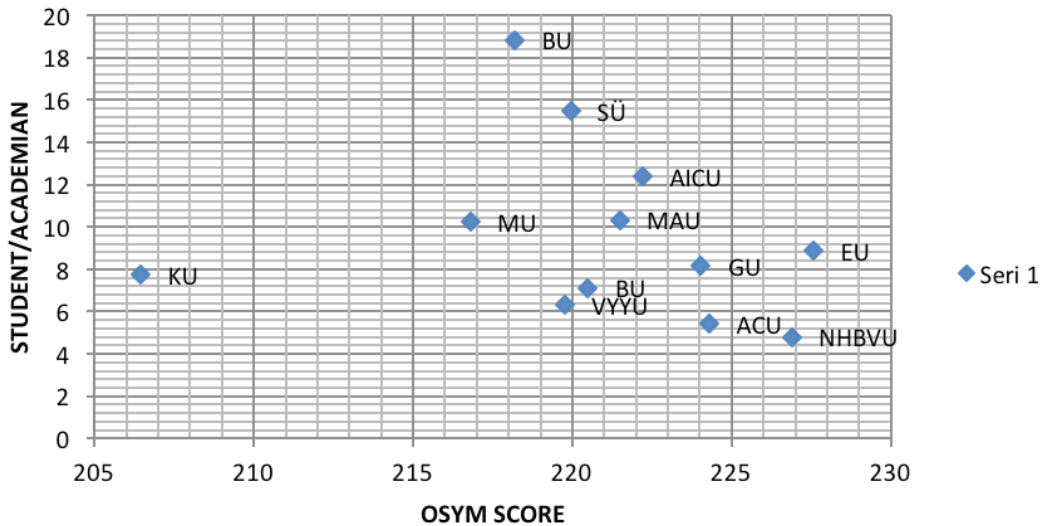
Graph 1. The Top 12 Graph according to OSYM Exam Score for Formal Education

Graph 1 for formal education in Turkey shows group strategic maps of the top twelve universities' business departments. The ranking of last twelve universities is based on OSYM scores. Accordingly, business departments

of Anadolu University, Dokuz Eylül University and İstanbul Medeniyet University were considered as a strategic group. Business department in İstanbul University Faculty of Economics and business departments in Political Sciences faculties of Gazi University and İstanbul University were considered as another group. Another group included business departments of İstanbul University, Ege University and Marmara University. Finally, Yıldız Teknik University and Ankara University business departments were evaluated as another group.

5.2. The Last 12 Graph according to OSYM Exam Score for Formal Education

Graph 2 for formal education in Turkey shows group strategic maps of the last twelve universities' business departments. The ranking of last twelve universities is based on OSYM scores. It has been determined that the strategic group distance of the last twelve universities with the lowest scores of the business departments of the universities studied is not very significant. These universities are thought to be able to make similar strategic moves. Yet, business departments of Bingöl University and Siirt University were considered as a strategic group. While Kafkas University was out of groups, Muzur, Bayburt, Yüzüncü Yıl, Muş Alparslan, Ağrı İbrahim Çeçen and Gümüşhane universities were similar to each other. Nevşehir Hacı Bektaş and Artvin Çoruh universities were evaluated as another group.

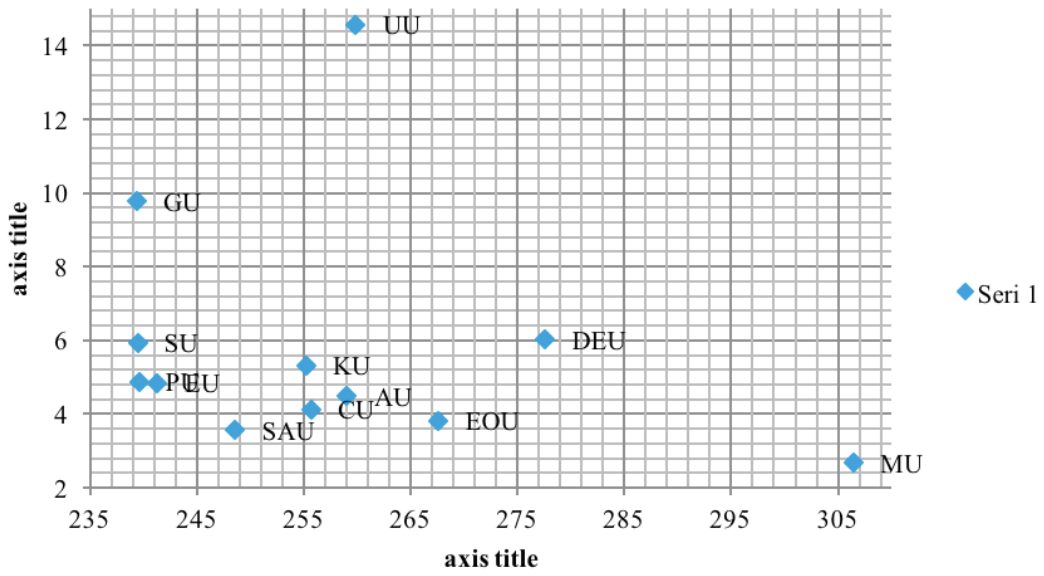


Graph 2. The Last 12 Graph according to OSYM Exam Score for Formal Education

5.3. The Top 12 according to OSYM Exam Score for Evening Education

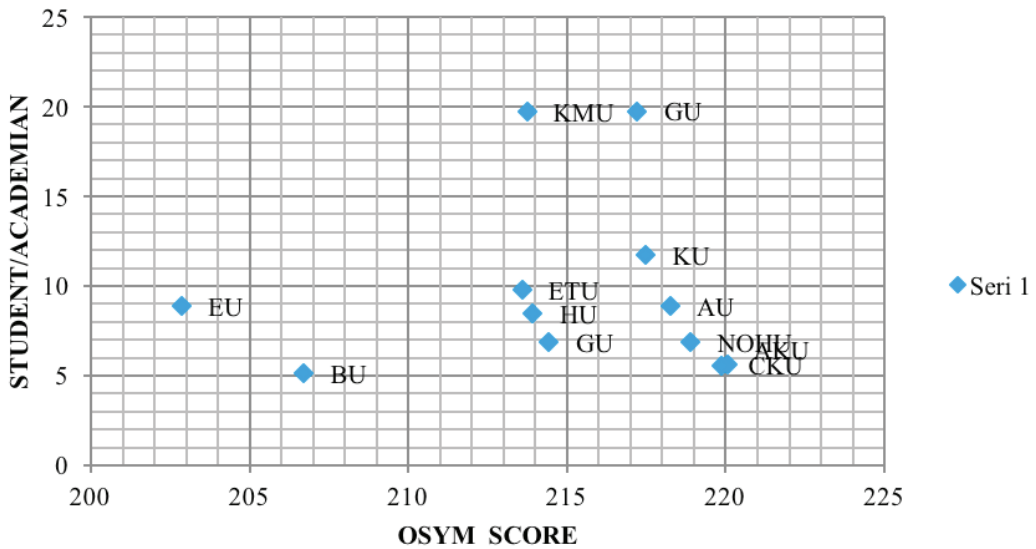
Graph 3 for evening education in Turkey shows group strategic maps of the top twelve universities' business departments. The ranking of last twelve universities is based on OSYM scores. Accordingly, business departments of Selçuk University, Erciyes University and Pamukkale University were considered as a strategic group. Kocaeli University Sakarya University, Çukurova University and Akdeniz University business departments were evaluated

as another group. Marmara University, Dokuz Eylül University, Uludağ University and Eskişehir Osmangazi University were seen to be out of groups.



Graph 3. The Top 12 Graph according to OSYM Exam Score for Evening Education

5.4 .The Last 12 according to OSYM Exam Score for Evening Education



Graph 4. The Last 12 Graph according to OSYM Exam Score for Evening Education

Graph 4 for evening education in Turkey shows group strategic maps of the last twelve universities' business departments. The ranking of last twelve universities is based on OSYM scores. Accordingly, business departments of Erzincan University and Bozok University were considered as a strategic group. Karamanoğlu Mehmet Bey and Gümüşhane University business departments were evaluated as another group. Katamon University, Adıyaman University, Niğde Ömer Halis Demir and Çankırı Karatekin University were evaluated as another group.

6. CONCLUSION

This study aims to analyze how organizations create a strategic group map and provide a resource that can guide those interested. The strategic group map is important in terms of determining the true competitors of the organizations and therefore determining what strategic moves they will make.

In this study, for the purpose of forming a strategic group map of the universities, the success average of the OSYM exams and the number of students per faculty member / officer are used as variables for each department in the university.

When the results of the study are evaluated in general, it is seen that strategic group distinction is not significant in the last twelve business departments of formal education. In other words, the strategic movements of these departments are thought to be similar. Istanbul University, Ege University and Marmara University business departments in formal education were evaluated within the same strategic group. Marmara University, Dokuz Eylül University, Uludağ University and Eskişehir Osmangazi University business departments that are from the top twelve universities in evening education were seen to be out of groups.

Yet, our study has limitations. Firstly, it is hard to decide on the criteria of differentiation strategy in the sector of higher education. In this aspect Online Journal of Applied Knowledge Management general idea of Warning(2004), that there is strategic trade-off between research and teaching was followed. Secondly, measuring performance of universities and faculties is very difficult. Additionally, the accessible data set is restricted and only simple measures can be constructed. Thirdly, we looked into business sciences functioning in Turkey.

Researchers interested in the subject can use variables that we specify as well as variables such as references and publications per lecturer of organizations ranking worldwide. For the departments receiving students with the general aptitude test, they can determine their possible competitors by the focus group exercises that the experts form. It should not be forgotten that as a result of the strategic group map, only possible competitors for each unit / faculty / college or university are determined. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar yeni değişkenler kullanabilecekleri gibi birçok değişkeni aynı anda kullanarak cluster analizinde yapabilirler.

Since this is the sector we are working in, this study are exemplified through the universities. Academicians / practitioners interested in the subject can conduct research in other sectors. This study may be of a quality to guide them.

REFERENCES

<http://osym.gov.tr/belge/1-128/sureli-yayinlar.html>

- Amel, D. F., & Rhoades, S. A. (1988). Strategic groups in banking. *The Review of Economics and Statistics*, 70(4), 685-689.
- Bakoğlu R &Yıldız M.L.(2016), Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Budayan, Cenk(2008), "Strategic Group Analysis: Strategic Perspective, Differentiation And Performance In Construction" Phd Thesis of Middle East Technical University, Ankara.
- Caves, R. & Pugel, T. (1980) *Intraindustry differences in conduct and performance viable strategies in US manufacturing firms.*, New York.
- Caves, R., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- Cool, K., & Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1).
- Cool, K. O., & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.
- Fiegenbaum, A., J. Mcgee& H. Thomas (1987). Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy. *International Studies of Management and Organizations*, 18(1), 6-25.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Fiegenbaum, A.,& Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy.*Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Frazier, G. L.,& Howell, R. D. (1983). Business definition and performance. *Journal of Marketing*, 47(2), 56-67.
- Graham L. & Parker D(2006). Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry. *Journal of Management Development*, 25(4),408
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd Ed., Blackwell Publishing, Oxford.
- Hawes, J. M., & Crittenden, W. F. (1984). A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal*, 5(3), 275-287.

RESEARCH ON CREATING A STRATEGIC GROUP MAP FOR TURKISH BUSINESS
DEPARTMENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES

Ihsan Yigit (Marmara University)

- Houthoofd, N., & Heene, A. (1997). Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry. *Strategic Management Journal*, 18(8), 653-666.
- Hunt, M. (1972). "Competition in major home appliance industry 1960-1970," Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.
- Kale, S., & Arditi, D. (2003). Differentiation, conformity, and construction firm performance. *Management in Engineering*, 19(2), 52-59.
- Kwoka, John E. Jr., & David J. Ravenscraft (1986). Cooperation Rivalry: Price-Cost Margins by Line of Business. *Economica*, 53, 351-363.
- Lewis, P., & Thomas, H. (1990). The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 11(5), 385-397.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- McNamee, P. & M. McHugh (1989). Mapping competitive groups in the clothing industry (Part 2). *Long Range Planning*, 22, 89-97.
- McGee, J. (1985) In *Strategic Marketing and Management* (Eds, Thomas, H. and Gardner, D.) John Wiley & Son, Chichester, pp. 293-314.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- Peteraf, M., & Shanley, M. 1997. Social learning and the "fundamental paradox" of transaction cost economics. *Advances in Strategic Management*, 12, 193-222.
- Pietrzak, M. (2014). Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(2), 26-42.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufactures. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994) In *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance* (Eds, Daems, H. and Thomas, H.) Elsevier Science Ltd, Oxford, pp. 117-137.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- Porter, Michael E. (2000) *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly* 14(1), 15-34.
- Porter, Michael E. Çev: Gülen Ulubilgen, *Rekabet Stratejileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- Porter, M. E.(1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4),30-41.
- Porter, M. E.(1979).The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics* 61(2),214-227.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-124.
- Seviçin, A(2005),Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 181-205.
- Thomas, H., & Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K., 2013, *Crafting & Executing Strategy 19/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Warning, S. (2004). Performance differences in German higher education: Empirical analysis of strategic groups. *Review of Industrial Organization*, 24(4), 393-408.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (1995). Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: Analysis without reliance on clustering techniques. *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1635-1656.

14

THE EFFECT OF CORPORATE CULTURE ON CORPORATE IDENTITY: A RESEARCH IN BANKING SECTOR

Neslihan Şevik (Kocaeli University)¹, Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University)²

Abstract

This study investigates the relationship between corporate culture and corporate identity, which has not been examined empirically yet, although it has been theoretically emphasized in the literature. Research was carried out on 12 banks of Turkish banking system operating in the Marmara Region. 402 data were obtained from senior, middle, lower level managers and experts by convenience sampling method. Relationships between variables were tested with structural equation modeling using SmartPLS 3.0 statistical data analysis program. The results of the study revealed that there are positive relationships between the sub-dimensions of corporate culture and the sub-dimensions of corporate identity.

Keywords: Corporate Identity, Corporate Culture, Banking Sector

1. Introduction

In today's business world, a constant and strong competition stands. In such an environment, to be able to exist and survive in the market, businesses have to create a unique and distinctive structure that is different from their counterparts, to maintain it consistently and to make it visible. At this point, the concepts of "corporate identity" and "corporate culture" come to existence. In general, corporate identity expresses the central, continuous and distinctive features of the organization shared by the members of the organization (Albert & Whetten; 1985). Corporate identity consists of all elements of philosophy, design, culture, communication, and behavior of the organization that are typical and harmonious (Antonoff, 1985; Cheney & Thompkins, 1987). Building a strong corporate identity requires a consciousness, a process, a common effort and an interactive structure. Corporate identity is brought out collectively; employees who share common values and similarities form the basis of corporate identity (Ashforth & Mael, 1989). Corporate culture, on the other hand, is a set of basic assumptions that are designed, discovered or developed through learning from time to time by a group to be in various situations. These assumptions are determined within the logical framework and they are guiding new members to develop correct perceptions, thoughts and feelings in the face of various situations (Schein, 2001).

1 Kocaeli University, Gazanfer Bilge Vocational High School, Office Services and Secretaryship neslihan.akman@kocaeli.edu.tr

2 Recep Tayyip Erdoğan University, Fındıklı School of Applied Sciences, Banking and Finance aliacaray@hotmail.com

2. Theoretical Framework

2.1. Corporate Identity

Today, the concept of identity emerges as a concept that attracts attention of corporations as well as individuals and corporations think about it seriously. Usually in the center of the explanations about identity there is the concept of “self” which expresses the sum of all the emotions, thoughts, and characteristics that makes an individual different from others (Likk, 2008). Thus, while the concept of identity is defining, it is seen that the concept is firstly and especially it has been given a characteristic that is specific to individuals. But over time it is understood that the concept of identity is not just a concept that can be used to describe individuals. It can also used for explaining the various group structures and activities. As a result, identity has begun to be regarded as a concept that reveals what people and groups see themselves as or who they are, and expresses what an individual's and groups' value (Giddens, 2005). On the other hand, in time, the concept of corporate identity has begun to be internalized and examined by the corporation as a concept of “corporate identity” in parallel with increasingly competitive conditions.

Corporate identity refers to all the visual and non-visual expressions and behaviors of a firm in social, economic and political areas (Henrion, 1980). Corporate identity includes all the ways that an employer uses to offer himself to his employees, capital providers and the public. Corporate identity consists of all elements of philosophy, design, culture, communication, and behavior of the organization that are typical and harmonious (Antonoff, 1985; Cheney & Thompkins, 1987). Corporate identity guides the integration of the corporation in an emotional sense by coordinating the success, value and knowledge of the firm. Corporate identity also provides creation of strategies that contribute to improving economic performance and productivity (Hannebohn & Blocker; 1983). For building corporate identity, which consists of all elements of the philosophy, structure, design and communication (Cheney & Thompkins, 1987) of the corporation a consciousness, a process, and interactive structure are necessary. Corporate identity is a strategic element that affects employees' perceptions, emotions and thoughts about their corporation, creates cognitive schemes about their corporations in their minds and creates competitive advantage for the firm (Elsbach & Kramer, 1996; Hatch & Schultz, 1997).

In this study, dimensions of corporate identity are handled as *corporate identity strength*, *normative corporate identity type* and *utilitarian corporate identity type*. A strong corporate identity is one of the most important strategic success factors for today's businesses. According to researches made in the field of corporate identity, a strong corporate identity becomes a determinant of a number of critical beliefs and behaviors for firms. Among the beliefs and behaviors that effect corporate identity include trust among employees, correct goal setting processes, internalization of organizational norms and practices, desire to continue working in the organization and willingness to cooperate among employees (Melewar, 2003). However, a strong corporate identity creates a sense of superiority, quality and reliability on the business environment. Such a situation allows the corporation to achieve its goals with less expense and effort than its competitors (Wiesenfeld et al., 1999). A strong corporate identity coordinates and motivates employees' efforts to achieve organizational goals by increasing interpersonal trust and collaboration (Kramer & Brewer, 1986). Gioia and Thomas (1996) mention two types of corporate identity, based on the work of Albert and Whetten (1985). These are normative corporate identity type and utilitarian corporate identity type. For corporations with *normative corporate identity type*, there are opinions that members of the organization are mainly concerned with ideological and value-based concerns about the character of the corporation (Gioia & Thomas, 1996). In such a case, the corporation does not see its employees as customers and value them too much, corporate culture elements like symbol and ceremony are important for the corporation (Gioia & Thomas,

1996). For corporations with *utilitarian corporate identity type*, the members of the organization have an opinion that the corporation is mainly focused on the economic factors (Gioia & Thomas, 1996). In such a case, the organization focuses on the economic benefits of its activities and marketing campaigns. The corporation tends to be strategic, among departments in terms of budget cuts and increases. Moreover, in organizations with this identity structure, the main driver for programmed and managerial changes is cost effectiveness. For achieving the mission and goals, economic performance is given importance (Gioia & Thomas, 1996).

2.2. Corporate Culture

Because of internal dynamics and impact on performance, corporate culture is one of the main issues that organizations need to emphasize in order to make a difference and create value in today's increasingly competitive environments (Dahler, 1994; Ubius & Alas, 2009). It has also a key role in the solution of the problems encountered in bringing internal processes together and in harmonizing with the external environment (Schein, 1984; Denison & Mshra, 1995). The strategies, policies, regulations, human resource management practices, attitudes, behaviors and the relations between the employees in organizations are shaped by the effects of cultural values (Hinings et al., 1996; Aycan et al., 1999; Robert & Wasti, 2002; Martin, 2004; Danişman & Özgen, 2008).

In literature, there are definitions which have similar content related to the corporate culture. Corporate culture is the whole of the values and beliefs that enables an understanding of the functioning in the corporation and represents the behavior patterns of the organization (Desphande & Webster, 1989). According to another definition, the corporate culture is an umbrella that covers the basic beliefs, assumptions, norms, values, behavior patterns, the design of job and workplace concerning the implementation of the affairs of the corporation (Schein, 1984). This characteristic of corporations is expressed as corporate culture. Therefore, the cultural structures of corporations are unique to them. In other words, leadership style that dominated corporation, language and symbols used, procedures reveals the culture (Masood et al., 2006). There are various models developed to analyze the cultural characteristics of corporations such as Harrison and Stokes (1993), Quinn and Cameron (1999), Goffee and Jones (1998), Denison (1997), Kotter and Hoskett (1992). One of these models is the competitive values approach of Quinn and Rohrbaugh (1983).

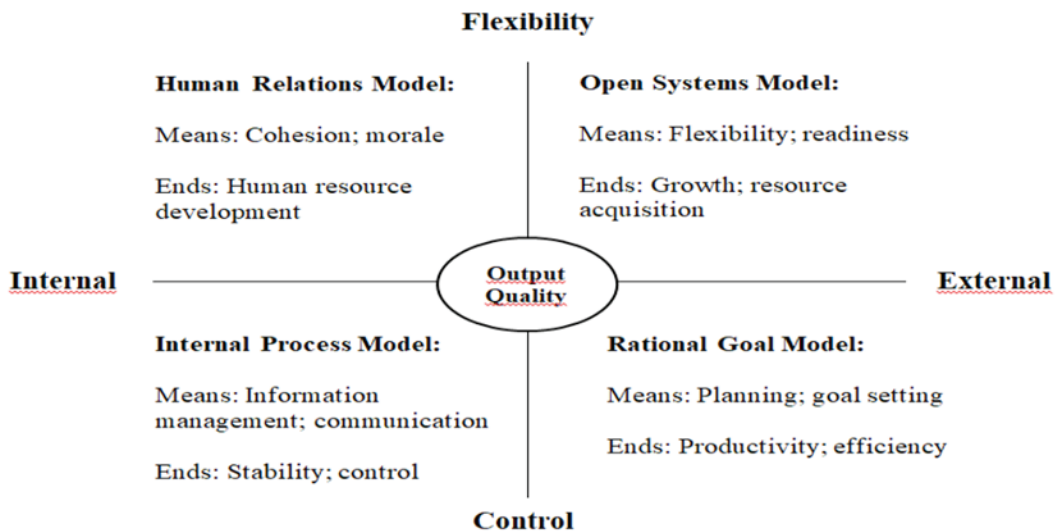
The competitive values approach, which is one of the studies in organizational behavioral literature to answer the question of what makes corporations effective, is a structure initially used to assess organizational effectiveness. Then it has also been used to investigate the corporate culture, the development of human resources, leadership style and effectiveness (Kalliath et al., 1999). Therefore, the approach has emerged as a valuable tool in understanding the efficiency issues in current organizational researches.

Quinn and Rohrbaugh (1983) set out three important values in their work: flexible / controlled, internal / external, and means / ends to reveal the criteria underlying organizational effectiveness. The first value dimension is located on the vertical axis in a flexible / controlled dimension. At this dimension innovation, flexibility and change can be seen with controlled and vertical hierarchical structure. The second value dimension is located on the horizontal axis in a internal / external dimension. While internal value focuses on the welfare and development of employees, external value focuses on the welfare and success of the corporation. The means / ends dimension, which is the third value dimension, focuses on the results such as productivity, efficiency and resource finding starting from mean processes such as planning, goal setting, and defines the model in each quarter. In Figure 1, there are two basic dimensions as flexible / controlled and internal / external axes; and four basic models as human relations,

open systems, rational goal and internal process. *Open system model* includes flexibility, growth, innovation and creativity; *human relations model* includes team work, participation, empowerment; *rational goal model* includes focusing on relativity, goal clarity, effectiveness and performance and *internal process model* includes centralization, control, formalization, sustainability and the predictability of performance outcomes (Kalliath et al., 1999).

In the model of competitive values, each quadrant is parallel others next to itself, and is opposite with the one that is diagonal. For example, human relations emphasize flexibility and internal focus while rational goal emphasize control and external focus. Open system emphasize flexibility and internal focus while internal process emphasize control and external focus. (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Figure 1. The competing values framework of organizational effectiveness



Source: (Quinn & Rohrbaugh, 1983, pp. 369).

The competitive values model which depicts the competitive values or conflicts of organizational life in four dimensions (Quinn et al., 1991), has been extensively used in corporate culture studies in the following years (Vilkinas & Cartan, 2006). In this study, the approach of Quinn and Rohrbaugh (1983) was taken as the measurement tool of corporate culture.

2.3. Hypothesis Development and Research Model

Corporate identity is an important strategic resource in order to maintain reability, reputation and positive perceptions on the target audience in increasing competition among corporations (Downey, 1986). In development and adoption of corporate identity, Kiriakidou and Millward (1999) stated that corporate culture has an important function. In addition, they stated that successful corporate identity is the result of the corporation's performance and behavior. In other words, it is stated that corporate culture is an important element in formation of corporate identity (Bernstein, 1984; Balmer & Soenen, 1997). Therefore, the culture of the corporation has a regulatory

role in terms of performance and desired behaviors (Akgün et al., 2009). Corporate identity is a phenomenon that is shaped within the organization on the basis of corporate culture. Therefore, corporate identity carries signs of the corporate culture that exists in the organization (Aka, 2010). Corporate culture reveals as an important antecedent shaping corporate identity in intra-group and inter-group communication and behavior that takes place at the corporation level (Assmann, 2001; Prati, 2009). Corporate identity requires integration with the firm to use all internal and external instruments of the organization (Birkigt & Stadler, 1986). Organizations that want to achieve their economic and social goals need employees who are integrated with corporate identity with a high level (Barker & Tompkins, 1994). Because, the more employees are integrated with their organizations, the more they see their organizations' success as their own success and work for it. The cultural patterns in the organization are very important when the corporate identity is interpreted by members of the organization (Hatch & Schultz, 1997). Corporate culture and corporate identity are a corporate glue and unity spirit that keeps members of the organization together (Davies et al., 2003). The corporate culture consisting of norms, values, beliefs, attitudes and behaviors shared by the organization is one of the main elements that gives identity to both the members of the corporation and the corporation itself as a result of the social cohesiveness feature. At this point, the corporate culture and corporate communication that integrates the internal and external target audience with corporation has the ability of strengthening the corporate identity (Khan, 2005).

Corporate philosophy, corporate design, corporate communication and corporate behavior, which are the basic components of corporate identity, are all shaped by corporate culture. Sometimes, organizations are defined by their culture and it is expressed that the corporate identity is the personality aspect of the corporate culture (Cian & Cervai, 2014). One of the most important common denominators of corporate identity is the symbols of the corporations. Symbols are visual reflections that carry deep meanings and emotional messages belonging to corporations. Symbols are one of the design elements of the corporate identity that is shaped by corporate culture. Symbols facilitate the transmission of basic values and norms of the organization to internal and external stakeholders (Yeygel & Elden, 2006).

After all these explanations hypotheses and model developed for the purpose of the study are as follows:

H1: Corporate culture has positive effect on corporate identity.

H11: Open system (H11a) and human relations (H11b) dimension of flexible corporate culture have positive effect on corporate identity strength.

H12: Open system (H12a) and human relations (H12b) dimension of flexible corporate culture have positive effect on utilitarian corporate identity type.

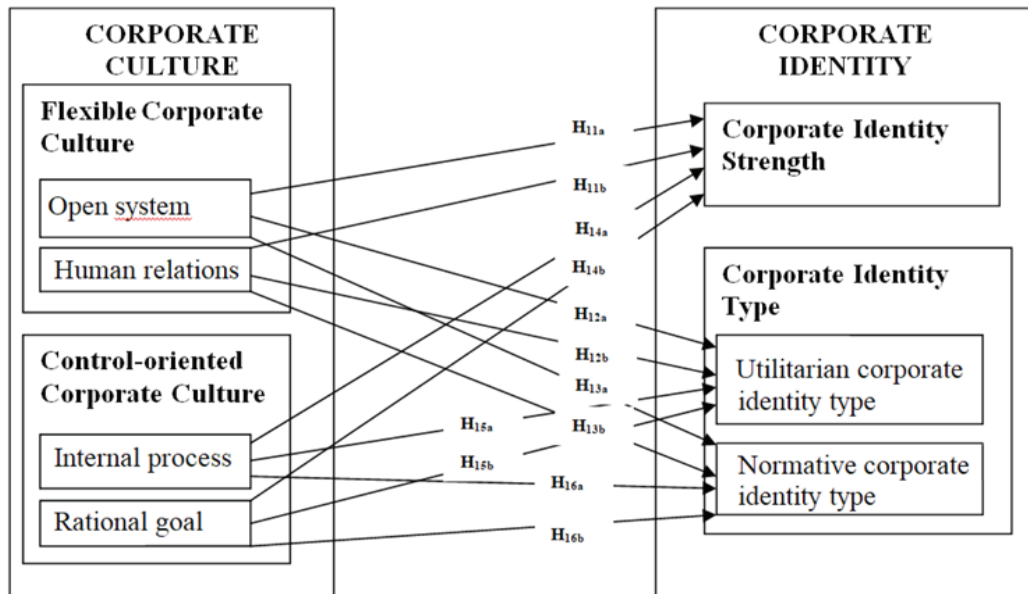
H13: Open system (H13a) and human relations (H13b) dimension of flexible corporate culture have positive effect on normative corporate identity type.

H14: Internal process (H14a) and rational goal (H14b) dimension of control-oriented corporate culture have positive effect on corporate identity strength.

H15: Internal process (H15a) and rational goal (H15b) dimension of control-oriented corporate culture have positive effect on utilitarian corporate identity type.

H16: Internal process (H16a) and rational goal (H16b) dimension of control-oriented corporate culture have positive effect on normative corporate identity type.

Figure 2. Research Model



3. Research Methodology

3.1. Sampling and Measurement

The aim of this study is to determine the effect of corporate culture on corporate identity. In order to test the hypotheses developed for the purpose of research, the survey was carried out on full-time employees of 12 banks of Turkish banking system which are operating in the Marmara Region by convenience sampling method. 402 usable surveys were emerged. The reason for the choice of the banking sector in the research is that corporate identity management is more important than other sectors because of the intense internal and external stakeholder interaction.

In the research, questions were asked in 3 different categories in order to learn the demographic information of the participants and to measure the perceptions of corporate culture and corporate identity. In consideration of the research issue and the general characteristics of the participants, 6 questions were asked in order to determine participants' demographic characteristics.

The scale adapted by Kalliath, Bluedorn and Gillespie (1999) which was based on the work of Quinn and Rohrbaugh (1983) was used to measure corporate culture with dimensions of flexible corporate culture (8 expressions) and control-oriented corporate culture (8 expressions). There are 16 expressions in the scale in total.

The scale developed by Kreiner and Ashfort (2004) and the scale developed by Gioia and Thomas (1996) were used to measure corporate identity. 4 expressions related the corporate identity strength included in the scale developed by Kreiner and Ashfort (2004) and 6 expressions related the corporate identity strength included in the scale developed by Gioia and Thomas (1996) converted into 5 expressions were used to measure the corporate identity

strength. In order to measure the normative corporate identity type, 4 expressions related the corporate identity type included in the scale developed by Gioia and Thomas (1996) were used. In order to measure the utilitarian corporate identity type, 5 expressions related the corporate identity type included in the scale developed by Gioia and Thomas (1996) were used. In relevant articles, their validity and reliability meet the required thresholds.

According to the five-point Likert scale of “I absolutely do not agree (1), I do not agree (2), I undecided, (3), I agree (4), I absolutely agree (5)”, participants were asked to remark their level of participation in corporate reputation.

4. Findings

4.1. Findings Related to Demographic Factors

The 402 participants of this research were composed of 54% male, 96% graduate and postgraduate, 68% their ages between 26 and 35, 62% married; 53% seniority between 4 - 6 years and, 42% lower level employees.

4.2. Measurement Validity and Reliability

Before resolving the main problem of the study, validity and reliability analyses of the two scales used in the research were done again in this study although they were tested in previous studies. Validation and reliability tests of the scales were performed using the SmartPLS statistical program and confirmatory factor analysis (CFA). Two of normative identity type variables and one of internal process variables were removed from the analysis by evaluating that the factor loadings of the expressions were lower and the content validity would not be adversely affected. The remaining expressions in the measurement model have factor loads between 0.598 and 0.966. As shown in Table 1, the calculated mean variance (AVE) for the variables is between 0,647 and 0,882; composite reliability (CR) is between 0.858 and 0.968; Cronbach Alpha is between 0.754 and 0.955. Therefore; AVE, CR, and Cronbach Alpha reliability values for all variables exceed the thresholds specified by Nunnally (1978) and Fornell and Larcker (1981). In addition, it is also necessary to establish whether the variables satisfy the discriminative validity. So that some statistical values are examined. In order to ensure the discriminative validity of the factors, the of square root of AVE in each factor must be greater than the correlations between the variable pairs (Fornell & Larcker, 1981). The values in parentheses in Table 1 are evidence for discriminative validity. When the statistics are evaluated as total, the scales fulfill the condition and have sufficient validity and reliability values.

4.3. Analysis of Research Problem

In order to analyze the problem of research, firstly correlation analysis was done to determine the power and direction of relations between variables. According to the correlation results in Table 1; there are positive relationships between the sub-dimensions of corporate culture and the sub-dimensions of corporate identity. These results show that there is a positive relationship between corporate culture and corporate identity.

Table 1. Correlation, Mean, Standard Deviation, Cronbach Alpha, CR, AVE and Discriminative Validity

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	M	SD
(1) Internal Process	(.82)							4,29	,5447
(2) Rational Goal	,64**	(.87)						4,40	,6117
(3) Open System	,58**	,69**	(.94)					4,07	,7613
(4) Human Relations	,57**	,64**	,77**	(.89)				3,95	,8497
(5) Corporate Identity Strength	,62**	,57**	,66**	,64**	(.81)			4,23	,5665
(6) Normative Corporate Identity Type	,64**	,45**	,52**	,48**	,59**	(.89)		3,92	,7108
(7) Utilitarian Corporate Identity Type	,54**	,66**	,52**	,49**	,53**	,50**	(.80)	4,24	,6915
a	,754	,888	,955	,909	,924	,747	,857		
CR	,858	,923	,968	,937	,938	,887	,900		
AVE	,669	,750	,882	,791	,657	,798	,647		

* $p < .05$; ** $p < .01$

4.3.1. Tests of Hypothesis

The least squares (PLS) path analysis was used to reveal the power of the research model and relationships between the variables. The re-sampling method was used in the SmartPLS 3.0 software program to determine the statistical significance of expected relationships (Chin et al., 2003). The process involves creating 5000 sub-samples randomly selected instead of the original data (Hair et al., 2013). For each randomly selected sub-sample, path coefficients (β) were generated and t-statistic values were calculated (Table 2).

Table 2. Results of Hypothesis Tests

	Path	B	Sub-hypotheses	Sub-Results
Open System	→ Corporate Identity Strength	0,37**	H _{11a}	Supported
Human Relations	→ Corporate Identity Strength	0,28**	H _{11b}	Supported
Open System	→ Utilitarian Corporate Identity Type	-0,01	H _{12a}	Not Supported
Human Relations	→ Utilitarian Corporate Identity Type	-0,01	H _{12b}	Not supported
Open System	→ Normative Corporate Identity Type	0,25*	H _{13a}	Supported

	Path	B	Sub-hypotheses	Sub-Results
Human Relations	→ Normative Corporate Identity Type	0,01	H _{13b}	Not supported
Internal Process	→ Corporate Identity Strength	0,31**	H _{14a}	Supported
Rational Goal	→ Corporate Identity Strength	-0,08	H _{14b}	Not supported
Internal Process	→ Utilitarian Corporate Identity Type	0,18**	H _{15a}	Supported
Rational Goal	→ Utilitarian Corporate Identity Type	0,64**	H _{15b}	Supported
Internal Process	→ Normative Corporate Identity Type	0,64**	H _{16a}	Supported
Rational Goal	→ Normative Corporate Identity Type	-0,08	H _{16b}	Not supported

***p < 0,05. **p < 0,01.**

Open system ($\beta=,37$, $p<0,01$) and human relations ($\beta=,28$, $p<0,01$) dimension of flexible corporate culture have positive effect on corporate identity strength. The hypotheses **H11a** and **H11b** which are developed to determine the effect of flexible corporate culture on corporate identity strength have been supported. Therefore **H11** hypothesis is accepted.

The hypotheses **H12a** ve **H12b** which are developed to determine the effect of flexible corporate culture on utilitarian corporate identity type have not been supported. Therefore **H12** hypothesis is not accepted.

Open system ($\beta=,25$, $p<0,05$) dimension of flexible corporate culture have positive effect on normative corporate identity type. The hypothesis **H13a** which is developed to determine the effect of flexible corporate culture on normative identity type has been supported. But **H13b** hypothesis is not supported statistically. Therefore **H13** hypothesis is partially accepted.

Internal process ($\beta=,31$, $p<0,01$) dimension of control-oriented corporate culture has positive effect on corporate identity strength. The hypothesis **H14a** which is developed to determine the effect of control-oriented corporate culture on corporate identity strength has been supported. But **H14b** hypothesis is not supported statistically. Therefore **H14** hypothesis is partially accepted.

Internal process ($\beta=,18$, $p<0,01$) and rational goal ($\beta=,64$, $p<0,01$) dimension of control-oriented corporate culture have positive effect on utilitarian corporate identity type. The hypotheses **H15a** and **H15b** which are developed to determine the effect of control-oriented corporate culture on utilitarian corporate identity type have been supported. Therefore **H15** hypothesis is accepted.

Internal process ($\beta=.64$, $p<0,01$) dimension of control-oriented corporate culture has positive effect on normative corporate identity. The hypothesis **H16a** which is developed to determine the effect of control-oriented corporate culture on normative corporate identity type has been supported. But **H16b** hypothesis is not supported statistically. Therefore **H16** hypothesis is partially accepted.

Consequently, **H1** hypothesis is partially accepted when the hypothesis tests are evaluated.

When the model's power is evaluated; it can be said that 70% ($R^2=0,70$) of the variance in strength of corporate identity, 59% ($R^2=0,59$) is of the variance in utilitarian corporate identity type and 58% ($R^2=0,58$) of the variance in normative corporate identity type are accounted for by the corporate culture.

5. CONCLUSION

As a result of the development of markets all over the world, both corporate culture and corporate identity have become strategic elements for organizations which need to adapt to different conditions and effort to obtain a place for themselves in these markets (Melewar, 2003). Corporate identity is focused both inside and outside of the organizations. Corporate culture is the most effective element in shaping corporate identity focused on internal structure (Rindova & Schultz, 1998). Therefore, determining the effects of corporate culture on corporate identity is very important for organizations in terms of effective culture and identity management. In this study, the effect of the corporate culture on the corporate identity was investigated by obtaining data from various organizations in the banking sector.

When the results of the variables in the study are evaluated in general; employees think about their organizations are more likely to have characteristics of rational purpose cultures. In terms of corporation identity, they evaluated their organizations as having utilitarian corporate identity type. Also, they think about their corporation identity strength as close to a high level.

According to the results of the research; both the flexible and the control-oriented corporate cultures have a positive effect on the corporate identity. Powerful corporate cultures increase the corporate identity strength. While both flexible and control corporate cultures have a positive effect on the normative corporate identity type, only the control-oriented corporate cultures have a positive effect on utilitarian corporate identity type. Therefore, the finding reached in this empirical study on the effect of corporate culture on corporate identity have supported the studies of Kiriakidou and Millward (1999), Bernstein, (1984) and Balmer and Soenen (1997) in which it is said that the culture is an important element in the formation of corporate identity.

A strong corporate identity creates a stronger sense of adoption for the members of the organization. (Pratt, 1998). The corporate identity, which forms a psychological link between employees and the organization, facilitates coordination as a result of mutual and positive expectations (Wiesenfeld et al., 1999). As previously stated, a strong corporate identity coordinates and motivates employees' efforts to achieve organizational goals by increasing interpersonal trust and collaboration which are the parts of the corporate culture (Kramer & Brewer, 1986). A strong corporate identity is highly influential on employees' extra role behaviors and high performance (Dutton et al., 1994).

It is important to evaluate these results in the context of some limitations. Because the data collection is limited to a single time zone and from only one sector employees. In addition, measurement errors can arise due to the

influence of social desirability bias because of the measurement of personal evaluations of the questionnaires. Further studies, the issue may be retried in other sectors. Also, studies related to the relationships between corporate culture, corporate identity, corporate reputation and corporate performance may be done.

REFERENCES

- Aka, A. (2010). Kimliğe teorik yaklaşımlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(1), 17-24.
- Akgün, A.E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Albert, S., & David, A. W. (1985). Organizational identity. Ed. Larry L. Cummings, Barry M. Staw. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 263-295.
- Antonoff, R. (1985). *CI-Report 85: Identittat und image excellenter. Unternehmen, Verbände, Stdte: Analyse-Projekte*, Trench, Frankfurt.
- Ashforth, B. E., & Fred, M. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Assmann, J. (2001). *Kültürel bellek*. (Çev. A. Tekin). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., & Sinha, J.B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(4), 501-26.
- Balmer, J.M.T, & Soenen, G. (1997). Operationalising the concept of corporate identity: Articulating the corporate identity mix and corporate identity management mix. Department of Marketing Working Paper Series, 97/8, University of Strathclyde.
- Barker, J. R., & Phillip, K. T. (1994). Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223-240.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communication*. Reinhart and Winston, Eastbourne.
- Birkigt, K., & Stadler, M. (1986). *Corporate identity. Grundlagen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. D. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, Pub. Addison-wesley Publishing Company Inc., Massachusetts.
- Cheney, G., & Phillip, K. T. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Chin, W.W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 89-217.

- Cian, L., & Sara, C. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182-199.
- Dahler, P. L. (1994). Corporate culture and morality: Durkheim inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31, 1-18.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 277-304.
- Davies, G., Rosa, C., Rui, V. S., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London And New York: Routledge.
- Denison, D. R., & Mishra, K.A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*, Michigan, USA.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Downey, M. S. (1986). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, 31(4), 7-13.
- Dutton, J. E., Janet, M. D., & Celia, V. H. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-264.
- Elsbach, K.D., & Roderick, M. K. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Giddens, Anthony (2005). *Sociologia*. Porto Alegre: Artmet.
- Gioia, D. A., & James, B. T. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *Character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. Harper Business, NewYork.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks.
- Hannebohn, O., & Blocker, S. 1983. *Corporate communication in the praxis*, Weberforum.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1993). *Diagnosing organizational culture instrument*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Hatch, M. J., & Majken, S. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal Of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Henrion, F. (1980). Corporate communication in the praxis. *Weberforum*, 5(80): 17-19.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T., & Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(7), 885-916.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A.C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Khan, A. (2005). Matching people with organizational culture. http://www.themanager.org/HR/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf / 24.04.2016.
- Kiriakidou, O., & Millward, L.J. (1999). Corporate identity: External reality or internal fit. International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper series, university of strathclyde.
- Kramer, R. M., & Marilynn, B. B. (1986). Social group identity and the emergence of cooperation in resource conservation dilemmas. Ed. Henk A. M. Wilke, Christel G. Rutte, David M. Messick. *Experimental Studies Of Social Dilemmas*. Frankfurt: Peter Long Publishing Company, 205-234.
- Kreiner, G. E., & Blake, E. A. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, Newyork, Free pres.
- Martin, J. (2004). *Organizational culture*. Stanford Graduate School of Business, Research Paper: 1847.
- Likk, T. J. (2008). Place and identity: Meanings of place among Somali immigrants in a Finnish neighborhood. Master Thesis, University Of Helsinki Faculty Of Social Sciences.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal Of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D., & Backhouse, C.J. 2006. Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Prati, L. M., Amy, M. C., & Joy, H. K. (2009). Affecting organizational identity: A manager's influence. *Journal of Leadership And Organizational Studies*, 15(4), 404-415.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Ed. David A. Whetten, Paul C. Godfrey. *Building Theory Through Conversations (Foundations For Organizational Science)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 171-207.

- Rindova, V. P., & Majken, S. (1998). Identity within and identity without: Lessons from corporate and organizational identity". Ed. David A. Whetten, Paul C. Godfrey. *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 46–51.
- Robert, C., & Wasti, S.A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28 (4), 544-566.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-77.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S., & Thompson, M.P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *International Journal of Business Communication*, 28(3), 213-232.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Ubius, Ü., & Ruth, A. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 1(61), 90-99.
- Wiesenfeld, B. M., Sumita, R., & Raghu, G. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organizational Science*, 10(6), 777-790.
- Vilkinas, T., & Cartan, G. (2006). The integrated competing values framework: Its spatial configuration. *The Journal of Management Development*, 25(6), 505-521.
- Yeygel, S., & Müge, E. (2006). Kurumsal rekl

15

EVALUATING THE ATTITUDES OF WORKING AND NONWORKING INDIVIDUALS AGAINST BUSINESS ETHICS UNDER DIFFERENT SCENARIOS

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

Abstract

World of business has many ethical dilemmas that is hard to evaluate. Attitudes of individuals against these dilemmas vary according to their social, cultural and demographical characteristics such as beliefs and gender. Working status is such a factor that effects the attitude of individuals against ethical dilemmas. Previous research suggests that attitude against business ethics differentiate between people who does not work and who does. But existing research usually evaluate the general attitude against business ethics. How does this difference change in different scenarios should be investigated too. In this respect, purpose of the study is to find how does the attitude of individuals against business ethics change according to working status under different situations. To this aim three different business ethics scenarios was composed. All of the scenarios was similar to each other in respect of the ethical dilemma but was different in respect of actor (costumer-employee-competitor) who exposed to unethical behavior. Multidimensional business ethics scales were used to evaluate participants' attitudes against these ethical dilemmas. In light of obtained data, attitudes against business ethics and how does these attitudes change in respect to working status under different scenarios was evaluated. Results shows participants has found employee scenario more unethical compared to other. Also it was identified that attitudes against business ethics differentiate in terms of working status, gender and working year of participants.

Key Words: Ethics, Business Ethics, Work Attitudes.

1. Etik

Etik kelimesinin kökeni yunanca "karakter" anlamına "ethos" kelimesinden gelmektedir. Ahlak felsefesi olarak anılan etiğin tarihi 2500 yıl öncesine kadar uzanmaktadır (Yılmaz ve Çevik, 2011: 165). Etiğin konusu olan konuların oldukça geniş olması ve karmaşık olmasından dolayı belirli bir tanımının yapılması güçtür. Bu sebepten dolayı etik üzerine birçok tanım yapılmış ve bu tanımlar üzerine tartışılmıştır (Trevino and Brown, 2004: 1). Bu kapsamda etik ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir. Leung ve Coopers (1994) etiği insanlar arasında gerçekleşen ilişkilerin özünü oluşturan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Aydın (2010) etiği, insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerine ait değer, norm ve kural gibi öğeleri doğru-yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini olarak tanımlamıştır. Ay (2003) etiğin doğru ve yanlış kavramları ile ilgili olduğunu ve insan ilişkilerinin özünü oluşturduğunu ifade ederek etiğin temel konusunun insanın diğer insanlara davranış biçiminin ve kendisine beklediği davranış biçimlerinin oluşturduğunu söylemektedir. Fredick ve Post (1996) ise etiği, iyi ve

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

kötü insan davranışının ortaya çıkardığı karakter olarak tanımlayarak neyin iyi neyin kötü olduğunu yanlış ile doğru arasındaki farkı ve bizim nasıl hareket etmemiz gerektiğini belirlediğini ifade etmektedir. Hatcher (2004) de benzer bir tanımlama ile etiği doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kavramları inceleyerek birey ve topluluğun davranışlarını bu eksenle belirleyen ahlaki değerler, ilkeler ve sistemler bütünü olarak tanımlamaktadır.

İşletme bilimi açısından ele alındığında etik kavramının önemi özellikle küreselleşmenin etkisi ile uluslararası boyut kazanan ve birçok konuda söz sahibi olan işletmelerin sayısının artması ve güçlenmesi ile birlikte daha da artmıştır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri etik dışı davranışların etkisi daha sert hissedilmektedir. Yerel boyutta yaşanan vakalar ile dünya çapında ortaya çıkan Enron, Worldcom ve Volkswagen gibi vakalar ekonomiyi ve çevreyi birçok nedenle olumsuz etkilemektedir. Bu durum sonucunda yöneticilerin ve çalışanların etik tutumları ile geleceğin yöneticilerinin ve çalışanlarının etik tutumları önem kazanmakta ve bu konuda yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. İş etiğinin önem kazanmasının nedenlerinden birisi de kamu baskısıdır. Kamu baskısı ile sosyal sorumluluk kavramının gelişmesi ve etik anlayışın derecesi ile işin iyiliğinin özdeşleştirilmesi işletmeler açısından da iş etiği kavramının önemini artırmaktadır. (Dean, 1997: 1638).

2. İş Etiği ve Önemi

Bektaş ve Köseoğlu (2008) iş etiğinin tarihsel gelişimini 6 ayrı evrede ele almıştır. 1960 yılı öncesinde etik, din eksenli bir yaklaşım ile değerlendirilmektedir ve iş etiği de bu yaklaşımın etkisi altında kalmıştır. 1960'lı yıllarda ise sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte nükleer atık, kirlenme vb. ekolojik sorunların ortaya çıkması ve tüketicilere verilen önem ile birlikte, tüketicilere karşı tutumun değişmesi, tüketici haklarının ve genel çevrenin korunması fikrini ortaya koyarak çeşitli düzenlemelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dönemde yaşam şartları ve çevreyi olumsuz etkileyen davranışlar etik dışı bulunarak, ne üretirim satırım döneminden tüketicilerin önemsendiği bir döneme geçiş sağlanmış ve yaşam kalitesi ile iş etiği arasında bir ilişki doğmuştur. 1970'lere gelindiğinde ise etik karar alma süreçlerini etkileyen değişkenler araştırılmaya başlanmış ve etik karar alma süreci üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu durumla birlikte aynı dönemde rüşvet, yanıltıcı reklam, ürün güvenliği gibi konularda etik çıkmazların daha çok yaşandığı ve şirketlerin, tüketicilerin gözünde iş etiğini benimsediklerine olan inancı arttırma çabaları sıklaştığı gözlemlenmiştir. Rekabetin öne çıktığı ve birleşmelerin arttığı 1980'li yıllarda işletmelerin farklı kültürler ile karşılaşması sonucu yaşadıkları sorunlar ortaya küresel bir etik anlayışının oluşması gerekliliğini çıkarmıştır. Bu dönemde iş etiği kavramının küresel bir nitelik kazandığı ve bu konuda akademik çalışmaların yapılarak iş etiği dersinin okullarda okutulmaya başlandığı, iş etiği örgütlerinin sayılarında artış olduğu görülmektedir. 1960'lı yıllar ile birlikte akademik çalışmalara konu olan iş etiği 1980'lerin ortalarına doğru başlı başına akademik bir çalışma alanı haline gelmiştir ve iş etiği ile ilgili çalışmalar, konunun önem kazanması ile birlikte hızla zenginleşmeye başlamıştır (Donaldson, 2001). 1990'larda artan rekabet ve şirketlerin güçlenmesi ile birlikte, hükümetler şirketler ile bütünleşerek çeşitli düzenlemeler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde iş etiği, ne yapılması gerektiği sorusunu bir kenara bırakarak sistematik bir çalışma alanı haline almıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise iş etiği konuları giderek çeşitlenmiş ve iş etiği ilkelerinin hayata geçirilmesi ve temel standartlar olarak benimsenmesi için çalışmalar artmıştır.

Etik kavramında olduğu gibi iş etiği için de birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Dentchey ve Gosselin (2007) iş etiğini, etik sanatının, kurallarını ve prensiplerini ticari bir açıyla inceleyen, ticari yaşam içerisinde yer alan bireylerin herhangi özel görev veya yükümlülüklerini ve iş ortamı içerisinde meydana gelebilecek ahlak ve etik problemlerini inceleyen türü olarak ifade etmiştir. Bolat ve Seymen (2003) benzer bir yaklaşım ile iş etiğini, örgütler içerisinde işe yönelik amaçlar ve bu amaçlara yönelik faaliyet, görev ve sorumluluklar ile örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını

araştırarak, bu tutum ve davranışları iyi-kötü, doğru-yanlış ekseninde açıklayan sistematik bir düşünce topluluğu olarak ifade etmiştir. Kirel (2000) iş etiğinin, iş çevresinde gerçekleşen davranışları yönlendiren, bu davranışlara rehberlik eden ilke ve kurallar toplamı olmakla birlikte ortak karar alma süreci içerisinde var olan değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. İş etiğinin odaklandığı temel noktanın işletme politikaları ve davranışlar açısından etik standartların nasıl uygulanacağı olarak ifade etmiştir.

İşletmeler ele alındığında, meydana gelen etik sorunların temelinde çıkar çatışmalarının yattığı görülmektedir. İşletme üzerinde olumsuz algı yaratabilen ve işletmelerin sektördeki konumlarını zayıflatabilen çıkar çatışmalarına bağlı etik sorunlar, işletmeyi oldukça olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle etik sorunların en aza indirgenmesi için işletmenin, çıkar çatışmalarını doğru değerlendirmesi gerekmektedir. Bireylerin etik değerleri ile toplumun veya işletmenin etik değerleri arasında ortaya çıkabilecek fark da bu çatışmalara yol açabilmektedir. (Kutaniş vd., 2005). Bu noktada etik karar verme sürecinde çalışanların özellikleri oldukça önem kazanmaktadır. Çalışanların, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri karar verme sürecinin tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebildiği gibi bireyin sahip olduğu etik algı da karar verme süreci üzerinde etkili olmaktadır (Ford ve Richardson, 1994:206). Ayrıca aile ve din gibi ekonomik olmayan kurumlar ile birlikte yöneticiler, işverenler, rakipler, tüketiciler de bireylerin etik karar verme davranışını etkileyen diğer unsurlar olarak yer almaktadır. (Özdemir, 2009:139).

Artan rekabet, işletmeleri kısa vadeli ve hızlı çözümlere yönlendirmektedir. Bu durum işletmeleri zorlamaktadır ve alınacak kararın önemini arttırmaktadır. Alınacak karar kısa vadede yararlı gözükse de uzun vadede işletmeyi zarar ettirebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin uzun vadede yaratacakları değerleri dikkate alması gerekmektedir. Singhapakdi (1999) bilimsel araştırmalar sonucunda, etik yaklaşımı benimseyen işletmelerin uzun vadede bu davranışları nedeniyle kazanç sağladığını vurgulamıştır. Tüketiciler ile birlikte kazan kazan politikası ile birlikte etik değerler kapsamında yapılacak işlerin, uzun vadede değer yaratacağı düşüncesi iş etiğinin önemini arttırmaktadır.

3. İş Etiği Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Bulguları

İş etiği üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ve farklı değişkenlerin, iş etiğine yönelik tutumu ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Bu değişkenler kişisel, kültürel ve demografik olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Yapılan bazı çalışmalar ve bulgular şu şekildedir;

Ay (2005: 34) bireylerin karakteristik özelliklerinin, algılanan etik sorunlar üzerinde etkili olduğunu ve etik sorunların değerlendirilmesi aşamasında etik yargılamalara rehberlik ettiğini belirtmektedir. Azizoğlu vd. (2008: 150) bireylerin algılama ve yargılama yeteneğinin diğer bireylerden farklı olduğunu ve aynı bireyin benzer durumlarda farklı kararlar verebildiğini ve farklı tutumlar izleyebileceğini ifade etmiştir. Bu duruma ek olarak etiğin temel unsuru olarak gösterilen değerler sisteminin de bireylerin davranışlarında belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bu durum birçok çalışmada sonuçların farklılaşmasına neden olan temel sebeplerden biri olarak yer almaktadır.

Erturhan ve Filizöz (2011) iş etiği ve bankacılık etiğine yönelik tutum ve davranışlar ile ilgili yaptıkları araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, çalışılan sektör, çalışma süresi gibi değişkenlerin etkilerini saptamıştır. Alkan (2015) muhasebe öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği çalışmada kadınların, erkeklere oranla daha yüksek bir ortalama sergilediğini, yaş, gelir düzeyi ve annenin eğitim düzeyi gibi değişkenlerin de etik algıyı etkilediğini babanın eğitim düzeyi ve öğrencilerinin sınıfları gibi değişkenlerin ise bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Çoşkun ve Karamustafa (1999) işletme öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğrencilerin yönetici konumunda sergiledikleri davranış tarzının işçi konumunda sergiledikleri davranış tarzına kıyasla daha etik

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

bir davranış tarzı olduğunu ortaya koymuş ve eğitim düzeyinin bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım ve Uğuz (2012) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada eğitim durumunun etik algı üzerinde bir etkisinin olmadığı fakat cinsiyet ile okunan bölüm gibi değişkenlerin etik algıyı etkilediği sonucuna varmıştır. Yücel ve Çiftçi (2012) çalışanlara yaptıkları çalışmada iş etiğine uygun tutum ve davranışları incelemiş ve çalışanların algılarının olumlu olduğu sonucu ile birlikte yaş, eğitim düzeyi, medeni durum gibi değişkenlerin etkilerinin olduğunu cinsiyet, görev süresi, gelir düzeyi gibi değişkenlerin ise etik algı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yazıcı ve Sınıksaran (2012) ise yaptıkları çalışmada iş hayatında geçen sürenin etik davranış üzerinde etkisi olduğu ve çalışanlar ile öğrenciler arasında etik davranışlarda farklılıklar gözlemlendiğini ifade etmiştir.

Kültürün ve iş etiği ilişkisine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Stedham, Yanamura ve Lai (2008) japon öğrenciler ile tayvanlı öğrencilerin etik davranışlarını, Li ve Persons (2011) çinli öğrenciler ile Amerikalı öğrencilerin etik davranışlarını, Lin ve Ho (2008) Amerikalı ve Tayvanlı öğrencilerin etik kararlarının dayanaklarını inceleyerek kültürel farklılıkların etik davranış ve kararlar üzerinde fark yarattığı sonucuna varmıştır. Rashid ve Ho (2003) ise Malezya'da Çinli, Hintli ve Malezyalı yöneticiler üzerinde yaptığı araştırma ile kültürel farklılıkları müşterilere, çalışanlara ve tedarikçilere yönelik olarak ele almış ve kültürel farklılığın bazı etkilerini ortaya koymuştur.

Keith, Pettijohn ve Burnett (2008) reklam sektörü üzerinde çalışan bireyler ve öğrenciler arasında yaptığı çalışmada, çalışanların öğrencilere göre daha etik davranışlar sergilediğini ve etik dışı davranışa öğrencilere kıyasla daha az müsait olduklarını ortaya koymuştur. Aynı zaman da kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha etik davrandığı ve erkek çalışanların çalışma sürelerinin artması durumunda etik davranışlara verdikleri önemin arttığı ortaya konmuştur. Ladlum vd. (2016) Finlandiya'da işletme öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, öğrencilerin hissedarlara karşı tutumlara, çevre ve çalışanlara yönelik tutumlara nazaran daha az tepki verdiklerini gözlemlemiştir. Aynı zamanda öğrencilerin cinsiyet, din ve eğitim sürelerinin etik tutumları üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

4. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, çalışan ve çalışmayan bireylerin iş etiğine yönelik yaklaşımlarının, çeşitli etik senaryolar altında farklılaşp farklılaşmadığını ve sebeplerini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak çalışmada ele alınan problemler şunlardır;

- Bireylerin iş etiğine yönelik genel tutumları nasıldır?
- Bireylerin farklı iş etiği senaryolarına karşı tutumları nasıl değişmektedir?
- Çalışan ve çalışmayan bireylerin iş etiğine yönelik tutumlarında farklılık var mıdır?
- Çalışma süresinin iş etiğine yönelik tutumda etkisi var mıdır?

Bu amaç ve problemler doğrultusunda şu hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Çalışan bireylerin çalışmayan bireylere göre iş etiğine yönelik tutumları farklılık göstermektedir.

H2: Çalışma durumunun iş etiğine yönelik tutuma etkisi, cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

H3: Bireylerin iş etiğine yönelik tutumları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

5. Yöntem

Araştırmanın Modeli: Araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli verilerin elde edilmesi için bir anket formu tasarlanmıştır. Anket formunun birinci kısmında katılımcılara cinsiyet, yaş, çalışma durumu, çalıştığı yıl ve eğitim durumu gibi demografik bilgileri sorulmuştur. Demografik bilgilerden sonra, katılımcılara iş etiğine ilişkin üç farklı senaryo sunulmuştur. Her senaryo sunduğu etik problemin yapısı ve etik davranışa maruz kalan aktörlerin etkilenme düzeyleri açısından benzerlik gösterecek şekilde tasarlanmıştır. Bununla birlikte her senaryoda etik dışı davranışa maruz kalan kişiler iş hayatındaki farklı aktörleri (müşteri- çalışan- rakip) temsil etmektedir. Senaryolar sırasıyla şu şekildedir;

Müşteri: Aylin Hanım, kariyeri açısından oldukça önemli olan bir iş görüşmesine çağırılmıştır. Bu işi almayı çok isteyen Aylin Hanım, iyi bir etki bırakabilmek için yeni bir takım elbise alma kararı vermiş ve alışverişe çıkmıştır. Alışveriş esnasında tam da istediği bir takım elbiseyi gören Aylin Hanım, elbiseyi denemiş ve çok beğenmiştir fakat takım elbise üzerinde bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. İş görüşmesine 2 günü kalan Aylin Hanım, durumunu mağaza sahibi Ferit Bey'e anlatmıştır. Ferit Bey'e en geç yarın teslim alması gerektiğini eğer yarına kadar teslim edilemeyecek ise almayacağını belirtmiştir. Ferit Bey bu değişikliklerin ortalama olarak 2-3 gün sürdüğünü ve terzinin yoğun olduğunu bilmektedir. Ancak bazı istisnai durumlarda 1 gün içerisinde değişikliklerin gerçekleştiğine de şahit olmuştur. İşleri durağan olan Ferit Bey bu satışı kaçırmak istemediği için Aylin hanıma, bu durumu belirtmeden, takım elbiseyi yarın teslim edeceğinin vaadini vermiş ve satışı gerçekleştirmiştir.

Çalışan: Ahmet Bey orta ölçekli bir tekstil imalathanesi sahibidir. Yeni bağlantıya geçtiği büyük bir tekstil işletmesinden 2 ay sonra teslim edilmek üzere önemli düzeyde bir sipariş almıştır. Ahmet Bey, sipariş miktarının işletmenin normal üretim hacminin üstünde olduğunu ve siparişin yetiştirilebilmesi için tüm işçilerin 2 ay boyunca fazla mesai yapması gerektiğini bilmektedir. İşçiler geçmiş dönemlerde, paralarını zamanında aldıkları sürece fazla mesai yapma konusunda işletmeye bir sıkıntı çıkarmamış ve verimli çalışmaya devam etmiştir. Bu durumu bilen Ahmet Bey, gerekli mali hesaplamaları yapmış ve şirketin fazla mesai ücreti ödenecek bütçesi olmadığını ve yüksek ihtimalle ödemelerin gecikeceğini görmüştür. Bu siparişi zamanında tamamlamanın uzun vadede işletme için oldukça prestijli ve karlı olacağını düşünen Ahmet Bey, işçilerin siparişi zamanında tamamlaması için, mali durumu belirtmeden, mesainin vaktinde yatacağı vaadini vermiş işçileri fazla mesai yapmaya ikna etmiştir.

Rakip: Nihat Bey ve Hasan Bey inşaat sektöründe çalışan iki üst düzey yöneticidir ve katıldıkları bir iş yemeği esnasında konu, yabancı bir yatırımcının gerçekleştirmeyi planladığı bir site projesine gelmiştir. Nihat Beyin daha önce bu yatırımcı ile bağlantısı olduğunu bilen ve proje ile ilgilenen Hasan Bey, yatırımcının güvenilirliğine ve söz konusu işin riskine yönelik Nihat Bey'den bilgi almak istemiştir. Nihat Bey projeyi planlayan yabancı yatırımcı ile geçmişte yapmış olduğu bazı işlerde ödeme konusunda sıkıntılar yaşamıştır fakat genel olarak yatırımcıdan memnundur. Maddi olarak sıkıntılı bir dönemden geçen ve bu ihaleye ihtiyacı olan Nihat Bey, sıkıntı yaşadığı durumlardan örnek vererek ve bu örnekleri olduğundan daha da riskli sunarak Hasan Bey'i ihaleden vazgeçirmeye çalışmış ve Hasan Bey'i yatırımcı ile sorun yaşayabileceğini iddia ederek ihaleye girmekten vazgeçirmiştir.

Görüldüğü üzere üç senaryo içerisinde de iki temel durum değişmemektedir. Üç senaryoda da işletme sahibi kendi çıkarını ön plana almaktadır ve karşı tarafın mevcut durumdan olumsuz etkilenme olasılığı bulunmaktadır. Bahsedilen durumların sabitlenmesi ile birlikte senaryolarda olumsuz durumlardan etkilenme olasılığı olan aktörlerin iş hayatındaki rolleri farklı olarak belirlenmiştir. Birinci senaryoda bu aktör bir müşteri olarak yer alırken ikinci ve

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

üçüncü senaryoda sırasıyla bir çalışan ve bir rakip olarak yer almıştır. Katılımcıların iş etiği senaryolarına yönelik tutumları senaryoların altında yer alan ve 9 sorudan oluşan bir ölçek aracılığı ile ölçülmüştür.

Ölçeklerin değerlendirilmesi: İş etiği senaryolarına yönelik tutumu ölçmek için 7 aralıklı anlamsal farklılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifade çiftleri Reidenbach ve Robin (1990) tarafından geliştirilmiş olan çok boyutlu iş etiği ölçeğinden alınmıştır. Çalışma yapılırken orijinal ölçekte yer alan ifade çiftleri arasına “İş ahlakına uygun değildir- iş ahlakına uygundur” ifade çifti eklenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Haklı değil- Haklı
Adil değil- Adil
Ailevi değerlerime uygun değil- Ailevi değerlerime uygun
Ahlaken Uygun Değil- Ahlaken Uygun
Kültürümüze uygun değil- Kültürümüze uygun
İş ahlakına uygun değil- İş ahlakına uygun
Geleneklerimize uygun değil- Geleneklerimize uygun
Yazılı olmayan bir anlaşmayı ihlal etmektedir- Yazılı olmayan bir anlaşmayı ihlal etmemektedir
Beklenen fakat konuşulmamış bir vaadi ihlal etmektedir-Beklenen fakat konuşulmamış bir vaadi ihlal etmemektedir.

Her senaryoya yönelik ölçek ifadeleri için ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve üç senaryo için de dokuz sorunun tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunun sonucunda her senaryo için ölçekte yer alan dokuz sorunun aritmetik ortalaması alınarak, sırasıyla **Müşteri**, **Çalışan** ve **Rakip** isimli, senaryolara yönelik tutumu gösteren üç ayrı değişken oluşturulmuştur. Aynı zamanda bu üç değişkenin ortalaması alınarak katılımcıların senaryolara yönelik genel tutumlarını gösteren Genel Tutum isimli başka bir değişken oluşturulmuştur. Her senaryo için ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Cronbach's Alpha)ise şöyle bulunmuştur; müşteri (0,918), çalışan (0,942), rakip (0,938).

Örnekleme: Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 400 katılımcıya uygulanmıştır. Örnekleme çalışan ve çalışmayan sayısının birbirine yakın sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Çalışmayan katılımcılar ağırlıklı olarak üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Çalışan katılımcılar ise farklı sektörlerden olmakla birlikte ağırlıklı olarak beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır.

6. Bulgular

Araştırma bulguları kapsamında öncelikle katılımcıların demografik bilgileri ele alınmıştır. Daha sonra bireylerin iş etiğine yönelik tutumlarının farklı senaryolar altında ve cinsiyete göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Son olarak da araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Demografik Özellikler: Anket formunda katılımcıların, cinsiyeti, yaşı, çalışma durumu, çalışma süresi ve eğitim durumu gibi sorular sorulmuştur. Bu sorular kapsamında katılımcılara ait demografik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	234	58,5
Erkek	166	41,5
Yaş		
18-22	139	34,8
23-27	115	28,7
18-32	69	17,3
33-37	32	8
38-42	13	3,3
43+	32	8
Çalışma durumu		
Çalışıyor	200	50
Çalışmıyor	200	50
Çalışma Yılı		
0	200	50,0
0-2	44	11,0
3-5	43	10,8
6-8	46	11,5
9-11	24	6,0
12-14	11	2,8
15-17	10	2,5
18+	22	5,5
Eğitim Durumu		
Lisans Öğrencisi	199	49,8
Lisans Mezunlu	127	31,8
Lisansüstü Öğrencisi ve Mezunlu	74	18,5

Tablo 1’de görüldüğü üzere 400 katılımcının 231’i kadın 166’sı erkektir. Yaş aralığına ait bulgularda ise 18-27 yaşları arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dağılım çalışan ve çalışmayan sayısının birbirine yakın olması amaçlandığı için normaldir. Çalışma durumuna ait bulgular incelendiğinde ise çalışan ve çalışmayan sayısının eşit olduğu görülmektedir. Bu sayı örneklem seçiminde bilinçli olarak eşit olacak şekilde ayarlanmıştır. Çalışma yılına ait bulgularda ise yoğunluk 0-8 yıl aralığında olmakla birlikte genel olarak yakın bir dağılım söz konusudur. Eğitim durumundaki ise katılımcıların yaklaşık yarısı lisans öğrencisi iken diğer yarısı üniversite mezunudur. Katılımcılar üniversite öğrencileri ve beyaz yaka çalışanlardan oluştuğu için eğitim durumu bu şekilde ortaya çıkmıştır.

Farklı iş etiği senaryolarına yönelik tutumların kıyaslanması: Katılımcıların farklı senaryolara gösterdikleri tutumların birbirinden anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

Tablo 2. Farklı iş etiği senaryolarına yönelik tutumların kıyaslanması

Senaryolar	Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Müşteri	400	3,3333	1,55509	8,773	0,000
Çalışan	400	2,8928	1,75988		
Rakip	400	3,3035	1,66480		

Tablo 2’de görüldüğü gibi senaryolara karşı gösterilen tutum 0,000 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde bu farklılığın özellikle çalışan senaryosundan kaynakladığı görülmektedir. Katılımcılar çalışanın olumsuz etkilenebileceği durumu müşterinin ve rakibin olumsuz etkilenebileceği durumlara göre daha etik dışı bulmaktadır.

İş etiğine yönelik tutumların cinsiyete göre farklılaşması: Her bir iş etiği senaryosuna yönelik tutumun cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıştır.

Tablo 3. İş etiği senaryolarına yönelik tutumların cinsiyete göre farklılaşması

Senaryolar	Çalışma durumu	Ort.	Std. Sapma	t	p
Müşteri	Kadın	3,2609	1,53867	1,102	0,271
	Erkek	3,4355	1,57694		
Çalışan	Kadın	2,8447	1,78923	0,654	0,514
	Erkek	2,9608	1,72072		
Rakip	Kadın	3,2733	1,70029	0,434	0,665
	Erkek	3,3461	1,61759		
Genel Tutum	Kadın	3,1250	1,38546	0,917	0,359
	Erkek	3,2473	1,26120		

Analiz sonuçlarına göre gerek genel tutumun gerekse her bir senaryoya yönelik tutumun katılımcıların cinsiyeti açısından anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Hipotez Testleri

İş etiğine yönelik tutumların çalışma durumuna göre farklılaşması: Her bir iş etiği senaryosuna yönelik tutumun katılımcıların çalışma durumu açısından değişip değişmediği bağımsız t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4 deki gibidir.

Tablo 4. İş etiği senaryolarına yönelik tutumların çalışma durumuna göre farklılaşması

Senaryolar	Çalışma durumu	Ort.	Std. Sapma	t	p
Müşteri	Çalışıyor	3,3978	1,67683	0,829	0,408
	Çalışmıyor	3,2689	1,42431		
Çalışan	Çalışıyor	3,0133	1,84674	1,371	0,171
	Çalışmıyor	2,7724	1,66441		
Rakip	Çalışıyor	3,3850	1,75710	0,979	0,328
	Çalışmıyor	3,2219	1,56726		
Genel Tutum	Çalışıyor	3,2654	1,44523	1,344	0,180
	Çalışmıyor	3,0862	1,21193		

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların çalışma durumu her bir senaryoya yönelik tutumlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. Bu sonuçlara göre “H1: Çalışan bireylerin çalışmayan bireylere göre iş etiğine yönelik tutumları farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışma durumunun iş etiğine yönelik etkisinin cinsiyet açısından değişimi: Çalışma durumu ve iş etiğine yönelik tutum arasındaki ilişkiyi daha detaylı inceleyebilmek adına çalışma durumunun iş etiği üzerindeki etkisinin cinsiyet açısından nasıl farklılık gösterdiği test edilmiştir. Bunun için cinsiyet ve çalışma durumunun bağımsız değişken olarak kullanıldığı çok değişkenli varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında çalışan senaryosunda cinsiyet ve çalışma durumunun iş etiğine yönelik tutum üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları tablo 5 ve grafik 1 de verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet ve çalışma durumunun iş etiği senaryolarına yönelik tutuma etkisi

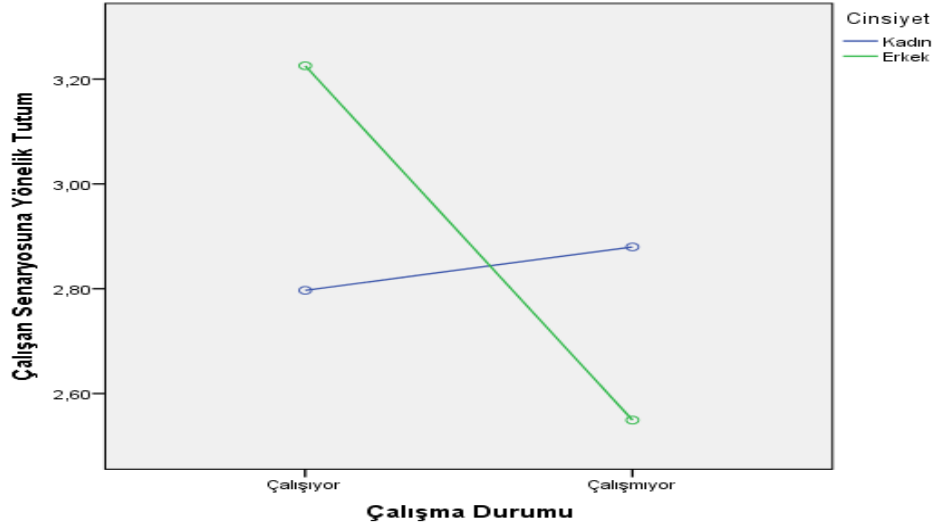
Faktör	Tip III K.T.	Sd	O. K.	F	P
Düzeltilmiş Model	19,782a	3	6,594	2,147	,094
Sabit Terim	3064,358	1	3064,358	997,944	,000
Cinsiyet	3,069	1	,226	,074	,786
Çalışma Durumu	8,225	1	8,225	2,679	,102
Cinsiyet X Çalışma Durumu	13,463	1	13,463	4,384	,037
Hata	1215,986	396	13,463		
Toplam	4583,194	400			
Düzeltilmiş Toplam	1235,768	399			

(a) $R^2 = 0,16$ (Düzeltilmiş $R^2 = 0,009$)

Tablo 5’te görüldüğü üzere cinsiyetin ve çalışma durumunun tek başına iş etiğine yönelik tutum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır fakat cinsiyet ve çalışma durumu bir arada ele alındığında katılımcıların, iş etiğine yönelik tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. ($F_{1,400} = 13,463$; $p < 0,037$). Grafik 1’de görüldüğü üzere cinsiyet ve çalışma durumunun çalışan senaryosuna yönelik tutumda ortaya çıkardığı anlamlı etki erkek katılımcılarda kadın katılımcılara oranla önemli derecede farklıdır. Bu sonuca göre erkek katılımcılarda çalışma durumunun etkisi anlamlı bir farklılık ortaya çıkarıyor iken kadın katılımcılarda böyle bir farklılık gözlemlenmemektedir. Aynı zamanda erkek katılımcılarda çalışmayan bireyler, çalışan bireylere göre senaryoda sunulan durumu daha etik dışı bulmaktadır. Bu sonuçlar ışığında H2: Çalışma durumunun iş etiğine yönelik tutuma etkisi, cinsiyet açısından farklılık göstermektedir hipotezi desteklenmiştir.

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)



Grafik 1. Cinsiyet ve çalışma durumunun çalışan senaryosuna yönelik tutuma etkisi

Çalışma süresine göre iş etiğine yönelik tutumun farklılaşması: Çalışma süresinin iş etiğine yönelik tutuma etkisinin belirlenebilmesi için öncelikle çalışma süresi aralıkları için her bir senaryonun ortalaması incelenmiştir. Çalışma yılına göre her bir senaryoya yönelik tutumların ortalaması Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 6. Çalışma süresine göre iş etiği senaryolarına yönelik tutumların ortalamaları

Senaryolar	Sayı	Müşteri	Çalışan	Rakip	Genel
0	200	3,2689	2,7724	3,2219	3,0862
0-2	44	3,3763	2,6717	3,0884	3,0455
3-5	43	3,3773	2,6589	3,5039	3,1800
6-8	46	3,3671	3,3961	3,6353	3,4662
9-11	24	3,0509	3,2315	3,2963	3,1929
12-14	11	3,4949	3,1717	2,9394	3,2020
15-17	10	4,0000	3,3111	3,6889	3,6667
18+	22	3,6010	3,1364	3,4040	3,3805

Tablo 6'da görüldüğü gibi özellikle çalışan senaryosun hiç çalışmamış ve 5 yıldan az çalışmış katılımcıların ortalaması ile 5 yıldan fazla çalışan katılımcıların ortalamaları arasında önemli bir fark görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını test etmek için çalışma yılı 0-5 yıl ve 5+ yıl olacak şekilde iki kategori şeklinde yeniden düzenlenmiş ve bağımsız t-testi ile 5 yıldan fazla çalışan katılımcıların farklı senaryolar için tutumlarının farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Tablo 7. Çalışma süresine göre iş etiği senaryolarına yönelik tutumların farklılaşması

Senaryolar	Çalışma yılı	Ort.	Std. Sapma	t	p
Müşteri	0-5 Yıl	3,3016	1,47038	0,602	0,548
	5+ Yıl	3,4140	1,75646		
Çalışan	0-5 Yıl	2,7399	1,68776	2,663	0,008
	5+ Yıl	3,2812	1,88352		
Rakip	0-5 Yıl	3,2437	1,62391	1,145	0,253
	5+ Yıl	3,4553	1,76277		
Genel Tutum	0-5 Yıl	3,0940	1,27462	1,846	0,067
	5+ Yıl	3,3835	1,46294		

Tablo 7’ de görüldüğü üzere müşteri ve rakip senaryoları için çalışma süresinin anlamlı bir etkisi yok iken çalışan senaryosunda çalışma süresi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p < 0,008$). Bu duruma göre 5 yıldan az veya hiç çalışmamış bireylerin, 5 yıldan fazla çalışanlara göre çalışma senaryosunda sunulan durumu daha etik dışı bulmaktadır. Aynı zamanda bütün senaryolara yönelik tutum ile çalışma süresi arasında marjinal düzeyde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p < 0,067$). Buna göre 5 yıldan az çalışmış ve hiç çalışmamış olan bireyler verilen senaryoları genel olarak 5 yıldan fazla çalışanlara göre daha etik dışı bulmaktadır. Bu sonuçlara göre *H3: Bireylerin iş etiğine yönelik tutumları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir*, hipotezi desteklenmiştir.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada iş etiğine yönelik tutumun çalışan ve çalışmayan bireyler arasında ve farklı senaryolar altında nasıl değiştiği incelenmiştir. Senaryolar sunduğu etik problemin yapısı açısından birbirine benzemekte ancak senaryoda yer alan durumdan olumsuz etkilenebilecek aktör açısından farklılık göstermektedir. Her bir senaryoda olumsuz etkilenecek kişi sırasıyla müşteri, çalışan ve rakip konumundadır. Bu doğrultuda bireylerin çalışma durumunda göre her bir senaryoya karşı gösterdikleri tutumlar değerlendirilmiştir. Aynı zamanda bunun cinsiyet ve çalışma süresi açısından nasıl farklılaştığı ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların farklı senaryolara karşı tutumları değişmektedir. Buna katılımcıların çalışanın olumsuz etkilendiği senaryoya yönelik tutumları, müşterinin ve rakibin olumsuz etkilendiği senaryoya tutumlarından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Katılımcılar çalışanın olumsuz etkilendiği senaryoyu diğerlerine göre daha etik dışı bulmaktadır.

Çalışma durumunun senaryolara olan tutuma etkisi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşılık. Cinsiyet faktörü devreye girdiğinde bu durumun değiştiği görülmüştür. Kadınlarda çalışan ve çalışmayan bireylerin tutumları arasında bir farklılık yok iken. Erkeklerde çalışan ve çalışmayan bireylerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Ancak bu farklılık sadece çalışan senaryosunda ortaya çıkmış diğer senaryolarda her iki cinsiyet açısından böyle bir farklılık gözükmemiştir. Buna göre erkek katılımcılarda çalışmayan bireyler çalışan bireylere göre, çalışanın olumsuz etkilendiği senaryoyu daha etik dışı bulmaktadır.

Çalışma süresinin etkisi araştırıldığında ise 5 yıldan daha az çalışmış ve hiç çalışmamış olan bireylerin tutumlarının 5 yıldan fazla çalışanlarla anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Bu farklılık yine sadece çalışanın olumsuz

ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

etkilendiği senaryoda ortaya çıkmıştır. Buna göre 5 yıldan daha az çalışmış ve hiç çalışmamış bireyler çalışanın olumsuz etkilendiği durumu 5 yıldan daha fazla çalışanlara göre daha etik dışı bulmaktadır.

Bütün sonuçlar dikkate alındığında çalışanın olumsuz etkilendiği senaryonun diğer senaryoya göre daha etik dışı bulunduğu ve bu farkın çalışmayan ve 5 yıldan az bir süredir çalışan bireylerin bu senaryoyu daha az etik dışı bulduklarından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun sebebi bireylerin yoğun olarak yaşadıkları durumlara alışması sonucunda bu durumları normalleştirmeleri ve daha az tepki göstermeleri olabilir. Bütün katılımcılar kendilerini müşteri ve rakip pozisyonunda bulmalarına rağmen çalışan pozisyonu çalışmamış bireyler için tecrübe etmedikleri bir pozisyonudur. Bu noktada daha önce hiç çalışmamış ya da kısa bir süre çalışmış bireyler bu pozisyona yabancı olmakta ve etik durumu sadece soyut olarak değerlendirerek daha olumsuz tepkiler vermektedir.

Araştırmanın kısıtları: Bu araştırmanın bazı önemli kısıtları bulunmaktadır. Her şeyden önce araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Aynı zamanda örneklem dâhilinde çalışmayan bireyler ağırlık olarak üniversite öğrencilerinden, çalışan bireyler ise ağırlık olarak beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Bu noktada gerek çalışan gerekse çalışmayan bireyler açısından toplumun farklı kesimlerinden örneklem üzerinde yapılacak araştırmalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer bir kısıt ise her bir durum için sadece bir senaryonun kullanılmış olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalar daha fazla senaryolar altında uygulanarak daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alkan, G. İ. (2015). Muhasebe Eğitiminde Etik: Ön Lisans Öğrencilerinin Etik Algılarına Yönelik Bir Araştırma. *Business and Economic Research Journal*, 6(2),113-125.
- Ay, U. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Nobel Kitabevi. Adana.
- Aydın, İ. (2010). *Etik*, Pegem Akademi Yayınları. Ankara.
- Azizoğlu, Ö., Erenler, E., Sevim, L. ve Özyer, K. (2008), Etik Algı ve Kontrol Odağı Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Bir Çalışma. 21. European Business Ethics Network Annual Conference. Antalya. 149-157.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş Etiği Ve İş Etiğinin Yayılım Süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13(1), 145-158.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Çoşkun R. ve Karamustafa O. (1999). İşletme Öğrencilerinin Etik Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi*, 1, 61-72
- Dean, J. (1997). Examining the Profession and the Practice of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1637-1649.
- Dentchev N.A., Gosselin D.P. (2007). Business Ethics and Management Risks, Contemporary Issues in Business Ethics Ed: M.W.Volcox, T.O.Mohan. Contemporary Issues in Business Ethics Nova Science. 1-3

- Donaldson, J. (2001). Multinational Enterprises, Employment Relations and Ethics. *Employee Relations*, 23(6), 627-642.
- Erturhan H. ve Filizöz B. (2011). İş Etiği ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 139-157
- Ford, R. C. ve Richardson W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Hatcher, T. (2004). Environmental Ethics As an Alternative for Evaluation Theory in for Profit Business Context. *Evaluation and Program Planning*, 27, 357-363.
- Keith N.K., Pettijohn C.E., Burnett M.S. (2008). Ethics in Advertising: Differences in Industry Values and Student Perceptions. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 12(2), 81-96
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1211, İ.İ.B.F. Yayın No: 168, 4-16.
- Kutaniş, Ö.R., Bayraktaroğlu, S. ve Özdemir, Y., (2005) Etik Davranışlarının Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversite Örneği. II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu. 211-218.
- Ladlum M., Hongell L., Tigerstedt c. ve Alsobrook L. (2016). Gender, Indoctrination And Religious Effects On Ethical Stakeholders: A Case Study Of Finnish Business Students. *Journal Of Business And Educational Leadership*, 6-1, 13-26
- Leung, P. ve Coopers, B. J. (1994). Ethics in Accountancy: A Classroom Experience. *Accounting Education*, 3(1), 19-33.
- Lin C.Y. ve Ho Y.H. (2008). An Examination Of Cultural Differences In Ethical Decision Making Using The Multidimensional Ethics Scale. *Social Behavior And Personality*, 36-9, 1213-1222
- Li S.F. ve Persons O.S. (2011) Cultural Effects On Business Students' Ethical Decisions: A Chinese Versus American Comparison. *Journal Of Education For Business*, 86, 10-16
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2), 119-144.
- Rashid, Z.A. ve Ho J.A (2003). Perceptions Of Business Ethics In A Multicultural Community: The Case Of Malaysia. *Journal Of Business Ethics*, 43,75-87
- Singhapakdi, A. (1999). Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions In Marketing. *Journal Of Business Research*, 45, 89- 99.
- Stedham Y., Yanamura J. ve Lai S.C.C (2008). Business Ethics in Japan And Taiwan: Relativist and Utilitarian Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 14(4), 535-551

**ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN BİREYLERİN İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUMLARININ
FARKLI SENARYOLAR ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Özgür Ekin Sucu (Kocaeli University), İbrahim Ayvaz (Kocaeli University)

Trevino, L.K. ve Brown, M.E. (2004), Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.

Yıldırım M.H. ve Uğuz, Ş. (2012). İş Etiği Ve Üniversite Öğrencilerinin Etik Algularını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4-1, 177-187

Yılmaz, A. ve Çevik, H. (2011). Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi'nde Uygulama. *Journal of Administrative Sciences*, 9 (2), 161-189.

Yücel R. ve Çiftçi G.E. (2012). İş görenin İş Etiği Tutum ve Davranış Algısı. *İş Ahlakı Dergisi*, 5-9, 131-161.

16

A STUDY ON ENTREPRENEURIAL SPIRIT BY BIG FIVE PERSONALITY THEORY¹

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi)², Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)³

Abstract

This study aims to identify the personality types of SME owners, who have an entrepreneurship training, by using the Big Five Theory developed by Thurstone in 1933, to determine if these personality types are influential on the spirit of entrepreneurship, and to test whether the personality trait and entrepreneurship spirit show a significant difference according to the demographic factors or not. Therefore, SME owners who have entrepreneurship training in Karabük have been investigated within the scope of this research. The data were collected from 85 SME owners by the questionnaire method and Purposive sampling as a non-probability sampling method was also used. The obtained data were evaluated by SPSS program, correlation analysis, multiple regression analysis and Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test were used to determine the differences. As a result of the correlation analysis; a significant and medium level positive relation was found between the entrepreneurial spirit of the SME owners and their personal extroversion while a significant high level- positive relation was found between the entrepreneurial spirit of the SME owners and conscientiousness, openness and agreeableness dimensions of their personality. There is no statistically significant relationship between entrepreneurship spirit and emotional balance dimension of personality. As a result of multiple regression analysis; it has been found that the change in the five major factor personality dimensions explains the 66.8% of the change in entrepreneurial spirit; thus, a one-unit increase in conscientiousness dimension causes a 1.032-unit increase in entrepreneurial spirit while a one-unit increase in the person's agreeableness level causes an increase of 1.227 units on the entrepreneurial spirit. As a result of the difference analysis, it has been determined that the Neuroticism dimension shows a significant difference according to the sex, thus, Neuroticism is more intense among the female SME owners. However, the entrepreneurial spirit, extroversion, conscientiousness, openness, agreeableness and Neuroticism dimensions do not differ significantly according to age, educational status and duration of activity. In addition, it has been found that the openness and agreeableness dimensions of personality shows a significant difference according to the number of personnel and therefore these dimensions have been found to be more intense in the businesses where 10 or more people work.

Key Words: Entrepreneurial Spirit, Personality, Big Five Theory

1 Bu çalışma, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.
2 Dr. Öğr. Üyesi Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
3 KOSGEB Karabük Müdürlüğü, Bülent Ecevit Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Giriş

Son yıllarda sıkça karşılaştığımız Girişimcilik kavramı ve girişimcilik faaliyetleri sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte hem uluslar arası hem de ulusal boyutta önem arz eden bir konuma gelmiştir. İlk kez Richard Cantillon adlı iktisatçı tarafından yapılan girişimcilik tanımında girişimci henüz belirlenmemiş bir değerle satılmak üzere üretimin hizmetlerini ve girdilerini bugünden üreten ve satın alan kişi olarak tanımlanmıştır (Eren, 2006). Girişimcilik konusunda sonraki yıllarda pek çok farklı yorum getirilmesine rağmen Joseph A. Schumpeter dışında girişimcinin bu konu üzerindeki önemine yeterince değinen olmamıştır. Schumpeter, girişimciyi ekonomik aktiviteyi yenilikçi ve değer kazandıracak bir biçimde yeniden düzenleyen kişi olarak tanımlamıştır (Uğurlu, 2007). Schumpeter'i takip eden Israel M. Kirzner, girişimciyi "başkalarının algılayamadığını algılayan ve bu sezgiye göre hareket eden kişi" olarak tanımlamıştır (Foss ve Klein, 2002). Konuya başka bir pencereden bakan Albro Martin ise kimlerin girişimci olmadığına değinmiştir. Martin'e göre; sadece işletme sahibi olmak, sermayedar olmak, sanat boyutunda yaratıcılık sergilemek girişimci olarak kabul edilmemektedir (İraz, 2005).

Türkiye'de girişimcilik ve girişimci sorunlarının çözümüne yönelik bazı politikalar 1990 ve sonrası yıllarda uygulanmıştır. Özellikle 1999 Helsinki Zirvesi ve Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğine aday ülke kabul edilmesi ile girişimcilik farklı bir boyut kazanmış "Küçük ve Orta Boy İşletmeler Çalışma Grubu" oluşturulmuştur. Küçük işletmeler için Avrupa Şartının 23 Nisan 2002'de kabul edilmesi ile KOBİ'lerle ilgili tüm kurum ve kuruluşlar, Şart'ın öncelikleri kapsamında KOBİ'lerin sorunlarının çözümüne yönelik projeler geliştirmeye başlamıştır. Türkiye, mesleki eğitimi güçlendirmek ve nitelikli iş gücü sayısını arttırma amacı ile 2004 yılında Leonardo Da Vinci ve Socrates Programlarına katılmıştır. Türkiye'de salt girişimciliğin ilerletilmesi için kurulmuş olan bu kurumun yanı sıra Küçük ve Ortak Ölçekli İşletmelere destek ve hizmet götüren diğer kurumlar da bu görevi üstlenmiştir. Türkiye'de KOBİ'lerin desteklenmesi ve girişimciliğin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi ve tabana yayılması amacı ile kurulmuş en önemli kurum KOSGEB'dir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak, yeniliklere adaptasyonlarını hızlandırmak ve ekonomiye katkılarını arttırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990'da kurulan KOSGEB kurulduğu günden bugüne girişimciliğin geliştirilmesine yönelik önemli projelere de imza atmıştır. 2000'li yıllardaki göstergeler Türkiye'de girişimciliğin girişimci bir ülke olmadığı kabul görmüş Japonya'dan geri olduğunu göstermekteydi. Türkiye de her yüz yetişkin arasında kendi işini kuran sayısı 4,6 iken bu sayı Meksika da 18,7, ABD'de ise 11,7'dir. Bu durum Türkiye'deki erkek veya kadın girişimcilerin risk alma durumunda yeterince özenli davrandıklarını göstermektedir (Çetindamar, 2002). KOSGEB uyguladığı program ve projeler ile Türkiye'deki girişimcilik çitasını önemli ölçüde yükseltmiştir.

Gerek bölgesel gerekse küresel stratejilerin dışında bilimsel literatürdeki çalışmalar da girişimciliğe yön vermektedir. Girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların üzerinde durduğu konuların başında girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasında etkin rol oynayan faktörlerin ve dürtülerin neler olduğu yer almaktadır. Klasik iktisat anlayışını benimseyen ekonomistlere göre kar gütmeye isteği yani bireysel çıkarların yoğunlaşması girişimcilik için en temel etken dürtüdür. Girişimciliğin ortaya çıkışında etkin olan faktörlerin araştırıldığı çalışmaların sonucunda çıkan bir başka sonuç da girişimcilik için iktisadi güdülerden ziyade psikolojik etkenlerin daha etkili olduğu inancıdır (Johnson, 2001). Girişimciliği etkileyen başlıca faktörler, makro ve mikro faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim gibi demografik faktörler ile psikolojik faktörler mikro faktörler olarak sıralanırken; çevre, din, aile, idari çevre, yasal çevre ve finansal çevre faktörü de makro faktörler olarak sıralanmaktadır. Bu faktörler içerisindeki kişilik kavramı ayrı bir öneme sahiptir. Kişilik, bireyin diğer kişilerin yanında göstermiş olduğu davranış özellikleridir. Bu tanıma göre kişilik, bireyin ayırıcı (distinctive) ve özel (characteristic) davranışlarını konu edinmektedir. Kişiliğin özel olması bireyin devamlı yaptığı veya en tipik davranışlarını simgelemesindedir. Ayırt edici olması bu tipik

davranışların kişiyi diğer kişilerden ayırıcı özellikler taşıyor olmasındandır (Morgan, 2015). Bugüne dek ve halen de kuvvetle ayrıldıkları nokta, davranışın özel ve ayırıcı yönlerinin nasıl keşfedileceği ve adlandırılacağıdır. Bu soruna yönelik birçok yaklaşım denenmiş ve bunların her biri değişik kişilik kuramlarının oluşmasıyla sonuçlanmıştır. Bunlar, treyt yaklaşımı, durum yaklaşımları (state theories) ve sosyal davranış yaklaşımıdır (Morgan, 2015). Özellik (trait) yaklaşımı araştırmalarda en çok kullanılan yaklaşım olarak sunulmaktadır ve bu yaklaşımın içinde beş büyük faktör kişilik kuramı hem kişilikte hem de kuramın değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (John vd., 2008). Beş büyük faktör modeli dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, duygusal denge ve uyumluluk olmak üzere beş faktör veya boyuttan oluşan kişilik özellik modelidir. Bu model özellik yaklaşım prensiplerinin kişiliğe uygulamasından doğmuştur (De Raad, 2000). Uyumluluk çoğunlukla olumlu davranışlarla ilgilidir (Graziano ve Eisenberg, 2002). Sorumluluk çoğunlukla dürtü kontrolü ve uyumu ile ilgilidir (Hogan ve Ones, 1997). Dışadönüklük, bireyin sosyal ve maddi çevresel unsurlara enerjik bir şekilde yaklaşmasıyla ilgilidir (John ve Srivastava, 1999). Duygusal denge, psikolojik araştırmalarda, özellikle klinik psikolojide duygusal dengesizliğin (Nevrotiklik) diğer bir kutbunu temsil eden faktördür (De Raad vd., 2010). Açıklık ile akıllı ve algısı güçlü gibi entelektüel özelliklerin yanı sıra yaratıcı ve sanatsal eğilimiyle “deneyime açıklık” vurgulamaktadır (De Raad ve Van Heck, 1994). Kişilik araştırmalarında en çok kullanılan yaklaşım olması gerçeğinden hareketle bu araştırmada da beş büyük faktör kişilik kuramı kullanılarak, KOBİ sahiplerinin girişimcilik ruhu üzerinde kişiliğin etkisinin olup olmadığı incelenecektir.

2. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, girişimcilik eğitimi almış olan KOBİ sahiplerinin kişiliklerini 1933 yılında Thurstone tarafından geliştirilen Beş Büyük Faktör Kişilik Kuramına göre saptamak, bu kişilik türlerinin girişimcilik ruhu üzerindeki etkilerini belirlemek ve hem girişimcilik ruhunun hem de kişilik türünün demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini sınınamaktır.

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de girişimcilik eğitimi almış tüm KOBİ sahiplerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Karabük ilinde girişimcilik eğitimi almış olan ve araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinden oluşmaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, farklı zamanlarda uygulanan araştırma kapsamında 85 KOBİ sahibinden veri elde edilmiştir.

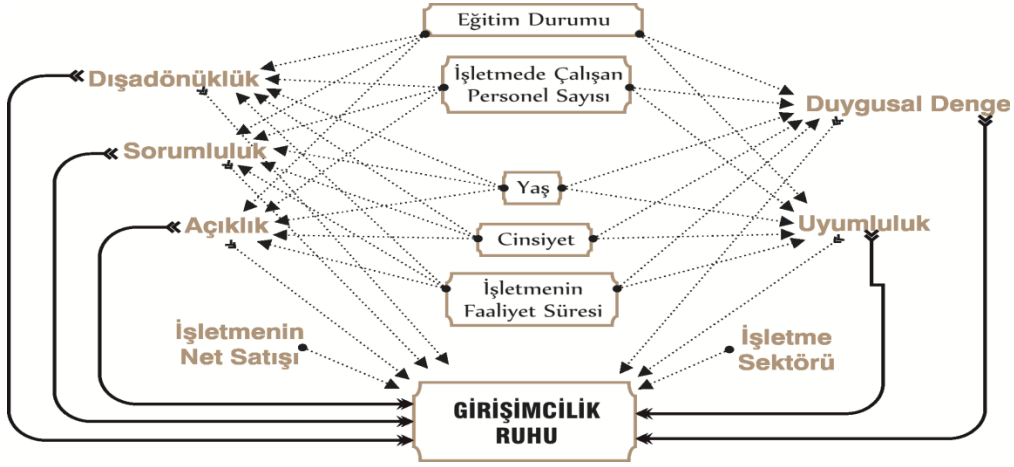
2.2. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılan anket iki ölçekten oluşmaktadır. Bunlar, beş büyük faktör kişilik ölçeği ile girişimcilik ruhu ölçeğidir. Beş büyük faktör ölçeği için; John ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilmiş ve Gümüş (2009) tarafından hazırlanan doktora tezinde Türkçeye uyarlanmış kişilik ölçeği kullanılmıştır. Girişimcilik ruhunun saptanmasında ise Yılmaz ve Sünbül (2009) tarafından geliştirilmiş girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. İki ölçekten oluşan anketin tamamı 5’li Likert tipi ve demografik sorulardan oluşmaktadır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modeli kullanılan araştırmanın bağımlı değişkeni girişimcilik ruhudur. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise beş büyük kişilik türleri olan dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal dengedir. Bu kapsamda,

araştırmanın amacına ulaşabilmesi için demografik faktörler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılarak 42 hipotez ileri sürülmüştür. Bu hipotezlere ilişkin araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de ifade edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H1a1: Girişimcilik ruhu ile dışadönüklük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a2: Girişimcilik ruhu ile sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a3: Girişimcilik ruhu ile açıklık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a4: Girişimcilik ruhu ile uyumluluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a5: Girişimcilik ruhu ile duygusal denge boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b1: Dışadönüklük arttıkça girişimcilik ruhu artar.

H1b2: Sorumluluk arttıkça girişimcilik ruhu artar.

H1b3: Açıklık arttıkça girişimcilik ruhu artar.

H1b4: Uyumluluk arttıkça girişimcilik ruhu artar.

H1b5: Duygusal denge arttıkça girişimcilik ruhu artar.

H1c1: Girişimcilik ruhu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c2: Dışadönüklük boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c3: Sorumluluk boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c4: Açıklık boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c5: Uyumluluk boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1c6: Duygusal denge boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1d1: Girişimcilik ruhu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H1d2: Dışadönüklük boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

- H1d3: Sorumluluk boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1d4: Açıklık boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1d5: Uyumluluk boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1d6: Duygusal denge boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e1: Girişimcilik ruhu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e2: Dışadönüklük boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e3: Sorumluluk boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e4: Açıklık boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e5: Uyumluluk boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1e6: Duygusal denge boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g1: Girişimcilik ruhu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g2: Dışadönüklük boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g3: Sorumluluk boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g4: Açıklık boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g5: Uyumluluk boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1g6: Duygusal denge boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b1: Girişimcilik ruhu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b2: Dışadönüklük boyutu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b3: Sorumluluk boyutu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b4: Açıklık boyutu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b5: Uyumluluk boyutu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1b6: Duygusal denge boyutu faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1k: Girişimcilik ruhu işletmenin net satışına göre anlamlı bir farklılık gösterir.*
- H1m: Girişimcilik ruhu destek alınan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.*

2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler, saptanan örneklemden yüz yüze ve online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerliliğinin ve iç tutarlılığının tespitinde geçerlilik ve güvenilirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

3. Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilere ilişkin frekans değerleri Tablo 1'de ifade edilmiştir. Bu tabloya göre; araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin %60'ı erkek, %40'ı ise kadındır. İşletmecilerin yaş dağılımları incelendiğinde %71,8'inin

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

ise 21-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu kişilerin eğitim durumu analiz edildiğinde sadece %25,9'unun üniversite mezunu olduğu, işletmelerinin faaliyet süresi incelendiğinde %65,9'unun 1 yıldan daha fazla bir süredir faaliyetine devam ettiği, işletmede çalışan personel sayısı incelendiğinde ise %36,5'inin işletmesinde 1 kişi ve %44,7'sinin işletmesinde ise 1 ile 3 kişi arasında personel çalıştığı saptanmıştır.

Tablo 1. Veri Sağlayıcıların Temel Bilgileri – I

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Oranı</i>
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	51	% 60,0
<i>Kadın</i>	34	% 40,0
Yaş		
<i>21'den küçük</i>	1	% 1,2
<i>21-30</i>	25	% 29,4
<i>31-40</i>	36	% 42,4
<i>41-50</i>	22	% 25,9
<i>51-60</i>	1	% 1,2
Eğitim Durumu		
<i>İlköğretim</i>	21	% 24,7
<i>Lise</i>	32	% 37,6
<i>Önlisans</i>	10	% 11,8
<i>Lisans</i>	19	% 22,4
<i>Yüksek Lisans</i>	3	% 3,5
İşletmenin Faaliyet Süresi		
<i>1 yıldan az</i>	29	% 34,1
<i>1-3 yıl arası</i>	40	% 47,1
<i>3 yıl ve üstü</i>	16	% 18,8
İşletmede Çalışan Personel Sayısı		
<i>1 Kişi</i>	31	% 36,5
<i>1-3 Kişi</i>	38	% 44,7
<i>3-5 Kişi</i>	4	% 4,7
<i>5-10 Kişi</i>	10	% 11,8
<i>10 Kişi ve daha fazla</i>	2	% 2,4

Tablo 2'de araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinin işletmelerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu tablo incelendiğinde; KOBİ'lerin %25,9'unun 10000TL ile 40000TL arasında, %20'sinin 80001TL ile 150000TL arasında, %15,3'nün ise 10000TL'den daha az düzeyde yıllık net satış yaptığı belirlenmiştir. Bu işletmelerin faaliyet alanı incelendiğinde; %25,9'unun toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının onarımı sektöründe, %23,5'inin imalat sektöründe, %23,5'inin konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründe yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 2. Veri Sağlayıcıların Temel Bilgileri – II

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Oranı</i>
İşletmenin Net Satış Tutarı		
<i>10.000 TL'den az</i>	13	% 15,3
<i>10.000 - 40.000 TL arası</i>	22	% 25,9
<i>40.001 - 80.000 TL arası</i>	8	% 9,4
<i>80.001 - 150.000 TL arası</i>	17	% 20,0
<i>150.001 - 250.000 TL arası</i>	10	% 11,8
<i>250.001 - 400.000 TL arası</i>	7	% 8,2
<i>400.001 - 600.000 TL arası</i>	3	% 3,5
<i>600.001 - 800.000 TL arası</i>	2	% 2,4
<i>1.000.000 TL'den daha fazla</i>	3	% 3,5
Destek Alınan Sektör / Faaliyet Alanı		
<i>İmalat</i>	20	% 23,5
<i>İnşaat</i>	5	% 5,9
<i>Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı</i>	22	% 25,9
<i>Ulaştırma ve Depolama</i>	1	% 1,2
<i>Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri</i>	20	% 23,5
<i>Bilgi ve İletişim</i>	1	% 1,2
<i>Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler</i>	5	% 5,9
<i>Diğer Hizmet Faaliyetleri</i>	11	% 12,9

Tablo 3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde kullanılan alfa katsayıları yer almaktadır. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda; beş büyük faktör kişilik ölçeğinin alfa katsayısı 0.765, girişimcilik ruhu ölçeğinin alfa katsayısı ise 0.949 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi

	N of Items	Cronbach's Alpha
<i>Beş Büyük Faktör Kişilik Ölçeği</i>	37	0.765
<i>Girişimcilik Ruhu Ölçeği</i>	27	0.949

Tablo 4'te araştırmanın bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu görülmektedir. Bu tabloya göre; KOBİ sahiplerinin girişimcilik ruhu ile kişiliğin dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, kişiliğin sorumluluk, açıklık ve uyumluluk boyutu arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Girişimcilik ruhu ile kişiliğin duygusal denge boyutu arasında ise istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

Tablo 4. Korelasyon Analizi

		Girişimcilik Rubu
Dışadönüklük	<i>Pearson Correlation</i>	0.551
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.000
Sorumluluk	<i>Pearson Correlation</i>	0.646
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.000
Açıklık	<i>Pearson Correlation</i>	0.750
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.000
Uyumluluk	<i>Pearson Correlation</i>	0.630
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.000
Duygusal Denge	<i>Pearson Correlation</i>	0.118
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.280

Tablo 5'te girişimcilik ruhu ile kişiliğin beş boyutuna yönelik çoklu regresyon analizi görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin F değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 5. ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Girişimcilik Rubu	Regression	12252.792	2450.558		
	Residual	5571.396	70.524	34.748	0.000
	Toplam	17824.188			

Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 6'da ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhundaki değişimin %66,8'ini beş büyük faktör kişilik boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre girişimcilik ruhunun alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

$$\text{“Girişimcilik Rubu} = 1.444 + (1.032 \times \text{Sorumluluk}) + (1.301 \times \text{Açıklık}) + (1.227 \times \text{Uyumluluk})\text{”}$$

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; kişiliğin sorumluluk boyutundaki 1 birimlik artışın girişimcilik ruhu üzerinde 1.032 birimlik bir artışa, kişiliğin açıklık boyutundaki 1 birimlik artışın girişimcilik ruhu üzerinde 1.301 birimlik bir artışa, kişiliğin uyumluluk boyutundaki 1 birimlik artışın ise girişimcilik ruhu üzerinde 1.227 birimlik bir artışa neden olduğu belirlenmiştir. Ancak kişiliğin dışadönüklük boyutu ile girişimcilik ruhu arasında her ne kadar anlamlı bir ilişki saptansa da çoklu regresyon içerisinde bu faktöre yönelik anlamlı bir etki saptanmamıştır.

Tablo 6. Girişimcilik Rubu & Kişilik Boyutları - Model

		β	t	Sig.	R²	Adjusted R²
Girişimcilik Rubu	<i>Constant</i>	1.444	0.132	0.895		
	<i>Dışadönüklük</i>	0.392	0.991	0.325		
	<i>Sorumluluk</i>	1.032	2.609	0.011	0.687	0.668
	<i>Açıklık</i>	1.301	4.919	0.000		
	<i>Uyumluluk</i>	1.227	3.697	0.000		
	<i>Duygusal Denge</i>	-0.059	-0.227	0.821		

Girişimcilik ruhunun ve kişilik boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi Tablo 7'de görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhu, dışadönüklük, sorumluluk, açıklık ve uyumluluk boyutlarının anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük, duygusal denge boyutunun anlamlılık değeri ise 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Detaylandırıldığında; girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, açıklık ve uyumluluk boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kişiliğin duygusal denge boyutunun ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın KOBİ sahiplerinde kişiliğin duygusal denge boyutunun daha yoğun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Girişimcilik Rubu & Kişilik Boyutları ve Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyet	N	Mean	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
Girişimcilik Rubu	<i>Erkek</i>	51	40.56	2068.50	742.500	2068.500	-1.118	0.264
	<i>Kadın</i>	34	46.66	1586.50				
Dışadönüklük	<i>Erkek</i>	51	41.96	2140.00	814.000	2140.000	-0.479	0.632
	<i>Kadın</i>	34	44.56	1515.00				
Sorumluluk	<i>Erkek</i>	51	41.23	2102.50	776.500	2102.500	-0.818	0.413
	<i>Kadın</i>	34	45.66	1552.50				
Açıklık	<i>Erkek</i>	51	40.94	2088.00	762.000	2088.000	-0.945	0.345
	<i>Kadın</i>	34	46.09	1567.00				
Uyumluluk	<i>Erkek</i>	51	40.29	2055.00	729.000	2055.000	-1.247	0.212
	<i>Kadın</i>	34	47.06	1600.00				
Duygusal Denge	<i>Erkek</i>	51	37.71	1923.00	597.000	1923.000	-2.435	0.015
	<i>Kadın</i>	34	50.94	1732.00				

Girişimcilik ruhunun ve kişilik boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen Kruskal-Wallis H testi Tablo 8'de görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhu, dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük görülmektedir. Detaylandırıldığında; girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

Tablo 8. Girişimcilik Rubu & Kişilik Boyutları ve Yaş İlişkisi

	Yaş	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	21'den küçük	1	38.00	3.737	4	0.443
	21-30 yaş arası	25	41.22			
	31-40 yaş arası	36	48.38			
	41-50 yaş arası	22	37.41			
	51-60 yaş arası	1	22.00			
Dışadönüklük	21'den küçük	1	7.00	5.664	4	0.226
	21-30 yaş arası	25	40.64			
	31-40 yaş arası	36	47.25			
	41-50 yaş arası	22	42.00			
	51-60 yaş arası	1	7.00			
Sorumluluk	21'den küçük	1	33.00	1.243	4	0.871
	21-30 yaş arası	25	43.84			
	31-40 yaş arası	36	44.32			
	41-50 yaş arası	22	41.36			
	51-60 yaş arası	1	20.50			
Açıklık	21'den küçük	1	40.00	1.940	4	0.747
	21-30 yaş arası	25	40.72			
	31-40 yaş arası	36	47.26			
	41-50 yaş arası	22	38.89			
	51-60 yaş arası	1	40.00			
Uyumluluk	21'den küçük	1	77.00	7.044	4	0.134
	21-30 yaş arası	25	36.86			
	31-40 yaş arası	36	46.03			
	41-50 yaş arası	22	45.34			
	51-60 yaş arası	1	2.00			
Duygusal Denge	21'den küçük	1	25.00	2.281	4	0.684
	21-30 yaş arası	25	40.74			
	31-40 yaş arası	36	43.69			
	41-50 yaş arası	22	46.41			
	51-60 yaş arası	1	17.50			

Girişimcilik ruhunun ve kişilik boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz Tablo 9'da görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhu, dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük görülmektedir. Detaylandırıldığında; girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 9. Girişimcilik Rubu & Kişilik Boyutları ve Eğitim Durumu

	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	<i>İlköğretim</i>	21	43.31	8.170	4	0.086
	<i>Lise</i>	32	48.02			
	<i>Ön Lisans</i>	10	48.50			
	<i>Lisans</i>	19	29.50			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	54.50			
Dışadönüklük	<i>İlköğretim</i>	21	43.60	4.395	4	0.355
	<i>Lise</i>	32	44.47			
	<i>Ön Lisans</i>	10	37.70			
	<i>Lisans</i>	19	38.66			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	68.33			
Sorumluluk	<i>İlköğretim</i>	21	39.38	5.153	4	0.272
	<i>Lise</i>	32	46.36			
	<i>Ön Lisans</i>	10	54.60			
	<i>Lisans</i>	19	35.37			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	42.17			
Açıklık	<i>İlköğretim</i>	21	51.02	5.828	4	0.212
	<i>Lise</i>	32	45.06			
	<i>Ön Lisans</i>	10	40.20			
	<i>Lisans</i>	19	34.03			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	31.00			
Uyumluluk	<i>İlköğretim</i>	21	52.26	5.174	4	0.270
	<i>Lise</i>	32	40.97			
	<i>Ön Lisans</i>	10	43.80			
	<i>Lisans</i>	19	35.26			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	46.17			
Duyusal Denge	<i>İlköğretim</i>	21	49.64	3.678	4	0.451
	<i>Lise</i>	32	44.27			
	<i>Ön Lisans</i>	10	35.80			
	<i>Lisans</i>	19	36.92			
	<i>Yüksek Lisans</i>	3	45.50			

Girişimcilik ruhunun ve kişilik boyutlarının işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz Tablo 10'da görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhu, dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının anlamlılık değerinin 0.05'ten

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

büyük görülmektedir. Detaylandırıldığında; girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 10. Girişimcilik Ruhu & Kişilik Boyutları ve Faaliyet Süresi

	Faaliyet Süresi	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	1 yıldan az	29	49.83	4.607	2	0.100
	1-3 yıl arası	40	37.15			
	3 yıl ve üstü	16	45.25			
Dışadönüklük	1 yıldan az	29	44.07	1.048	2	0.592
	1-3 yıl arası	40	40.41			
	3 yıl ve üstü	16	47.53			
Sorumluluk	1 yıldan az	29	50.88	4.956	2	0.084
	1-3 yıl arası	40	37.61			
	3 yıl ve üstü	16	42.19			
Açıklık	1 yıldan az	29	48.47	2.537	2	0.281
	1-3 yıl arası	40	38.91			
	3 yıl ve üstü	16	43.31			
Uyumluluk	1 yıldan az	29	45.78	5.155	2	0.076
	1-3 yıl arası	40	37.13			
	3 yıl ve üstü	16	52.66			
Duygusal Denge	1 yıldan az	29	45.40	1.322	2	0.516
	1-3 yıl arası	40	39.79			
	3 yıl ve üstü	16	46.69			

Girişimcilik ruhunun ve kişilik boyutlarının işletmenin çalışan personel sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz Tablo 11’de görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; girişimcilik ruhu, dışadönüklük, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük, açıklık ve uyumluluk boyutlarının anlamlılık değerinin ise 0.05’yen küçük olduğu görülmektedir. Detaylandırıldığında; girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının işletmede çalışan personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak kişiliğin açıklık ve uyumluluk boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre; 10 ve daha fazla kişinin çalıştığı işletmelerde kişiliğin açıklık boyutunun ve uyumluluk boyutunun daha yoğun olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. Girişimcilik Rubu & Kişilik Boyutları ve Personel Sayısı İlişkisi

	İşletmede Çalışan Personel Sayısı	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	1 kişi	31	43.74	8.351	4	0.080
	1-3 kişi	38	46.07			
	4-6 kişi	4	16.63			
	7-9 kişi	10	34.65			
	10 kişi ve daha fazla	2	67.75			
Dışadönüklük	1 kişi	31	48.94	3.779	4	0.437
	1-3 kişi	38	41.07			
	4-6 kişi	4	36.13			
	7-9 kişi	10	33.95			
	10 kişi ve daha fazla	2	46.75			
Sorumluluk	1 kişi	31	51.98	7.624	4	0.106
	1-3 kişi	38	37.47			
	4-6 kişi	4	31.50			
	7-9 kişi	10	38.75			
	10 kişi ve daha fazla	2	53.00			
Açıklık	1 kişi	31	47.97	11.657	4	0.020
	1-3 kişi	38	45.37			
	4-6 kişi	4	11.63			
	7-9 kişi	10	29.10			
	10 kişi ve daha fazla	2	53.25			
Uyumluluk	1 kişi	31	45.10	9.649	4	0.047
	1-3 kişi	38	44.72			
	4-6 kişi	4	30.63			
	7-9 kişi	10	27.70			
	10 kişi ve daha fazla	2	79.00			
Duyusal Denge	1 kişi	31	45.13	4.100	4	0.393
	1-3 kişi	38	41.34			
	4-6 kişi	4	25.63			
	7-9 kişi	10	45.25			
	10 kişi ve daha fazla	2	65.00			

Girişimcilik ruhunun işletmenin net satış tutarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz Tablo 12'de görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve kişilerin girişimcilik ruhunun işletmenin net satış tutarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

Tablo 12. Girişimcilik Rubu ve Net Satış Tutarı İlişkisi

	İşletmenin Net Satış Tutarı	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	10.000 TL'den az	13	41.08	4.318	8	0.827
	10.000 - 40.000 TL	22	44.52			
	40.001 - 80.000 TL	8	41.19			
	80.001 - 150.000 TL	17	47.12			
	150.001 - 250.000 TL	10	40.10			
	250.001 - 400.000 TL	7	38.64			
	400.001 - 600.000 TL	3	61.33			
	600.001 - 800.000 TL	2	40.25			
	1.000.000 TL'den daha	3	25.00			

Girişimcilik ruhunun işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz Tablo 13'te görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve kişilerin girişimcilik ruhunun işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 13. Girişimcilik Rubu ve Faaliyet Alanı İlişkisi

	Destek Alınan Sektör / Faaliyet Alanı	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Girişimcilik Rubu	İmalat	20	45.18	4.616	7	0.707
	İnşaat	5	35.60			
	Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	22	45.77			
	Ulaştırma ve Depolama	1	52.00			
	Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	20	37.08			
	Bilgi ve İletişim	1	77.00			
	Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	5	50.20			
	Diğer Hizmet Faaliyetleri	11	40.45			

4. SONUÇ

Beş büyük kişilik boyutu, kişilik özelliklerini düzenlemek ve tanımlamak için bir çerçeve sağlamaktadır. Kişiliğin hiyerarşik yapısındaki unsurları olan bu boyutlar, kuramsal özellikleri çok boyutlu bir biçimde kavramsallaştırmak ve insan davranışlarını daha iyi anlamak için rehber olmaktadır (McCrae ve John, 1992). Dahası, kişiliğin beş büyük

boyutu endüstriyel, iş ve örgütsel psikoloji araştırma ve uygulamasında kullanılan kişilik özelliklerinin düzenlenmesi için bir çerçeve sağlamada yararlı olmuştur. Mesleki tutumlar, davranışlar ve sonuçları da dâhil olmak üzere birçok alanda kişilikle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada da üzerinde durulan konuların başında girişimci kişiliğin ortaya çıkmasında etkin rol oynayan faktörlerin ve dürtülerin neler olduğudur. Bu bağlamda çalışmamız kapsamında beş büyük kişilik boyutu ile girişimcilik ruhu ve hem girişimcilik ruhu hem de kişilik türü ile demografik faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır. KOBİ sahiplerinin girişimcilik ruhu ile kişiliğin dışadönüklük boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, kişiliğin sorumluluk, açıklık ve uyumluluk boyutu arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Girişimcilik ruhu ile kişiliğin duygusal denge boyutu arasında ise istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Rothmann (2003) gerçekleştirdiği çalışmada ise duygusal denge de dâhil olmak üzere, dışadönüklük, açıklık ve sorumluluğun görev performansı ve yaratıcılık ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda; kişiliğin sorumluluk, açıklık, uyumluluk boyutlarının girişimcilik ruhu üzerinde artışa neden olduğu belirlenmiştir. Ancak kişiliğin dışadönüklük boyutu ile girişimcilik ruhu arasında her ne kadar anlamlı bir ilişki saptansa da çoklu regresyon içerisinde bu faktöre yönelik anlamlı bir etki saptanmamıştır. Buna göre, sorumluluk kişilik özelliğine sahip girişimcilerin planlama, sorumluluk bilinci, organize etme, sıkı çalışma, kararlılık, müzakere ve hedefe yönelik davranışlar göstermesi açısından girişimcilik ruhuna daha fazla sahip olacağı anlaşılmaktadır. Bu özellikler girişimcilik ruhuna sahip olan girişimcilerden beklenen kişilik özellikleri (Foss ve Klein, 2002) ile örtüşmektedir. Salgado ve Táuriz (2014), Barrick ve Mount (1991) ve Salgado (1997) da yaptıkları çalışmalarda mesleki performansın genelleştirilebilir bir yordayıcısı olarak sorumluluk kişilik özelliğine vurgu yapmaktadır.

Araştırma sonucunda açıklık kişilik özelliklerinin, yaratıcılık, merak ve yeni fikirlere açıklık gibi özellikler içermesi bakımından girişimcilik ruhunu arttıracığı sonucuna varılmıştır. Deneyime açık olan insanların daha yaratıcı ve duyarlı olmaları (Rothmann, 2003) perspektifinden bakıldığında ise girişimcilik ruhuna daha fazla sahip olacakları düşünülmektedir. Raudsepp (1990) çalışmasında değişime uyum sağlama ile deneyime açıklığın ilişkili olduğunu göstermiştir. Drucker (2006) hızlı değişen dünyada yeniliği, girişimcinin özgül bir işlevi olarak görmektedir. Diğer yandan yeniliğin, girişimcinin yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratmasının ya da mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelinin artırılmasının aracı olarak görülmesi gerektiği gerçeği doğrultusunda yeniliklere açıklık ve uyum büyük önem arz etmektedir. Bir diğer girişimcilik ruhu üzerinde artışa neden olan uyumluluk kişilik özelliğine sahip olan girişimcilerin, diğerleriyle pozitif ve karşılıklı ilişkilerini sürdürme eğiliminde (Morsumbul, 2014) oldukları da araştırmada tespit edilmiştir. Uyumluluk özellikleri kapsamında fedakar olma, başkalarına sempati duyma ve onlara yardım etmeye istekli olma ve karşılığında başkalarının da aynı derecede yardımcı olacağı inancına sahip olma (Rothmann, 2003) bakımından uyumluluğun iş performansının önemli bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir (Tett vd., 1991). Doğası gereği iş birliğine yatkınlığı olan uyumlu bireylerin takım çalışması gerektiren ve müşteri hizmetleriyle ilgili alanlarda daha başarılı olacakları ifade edilmektedir (Judge vd., 1999). Araştırmada girişimcilik ruhunun kişiliğin duygusal denge boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın KOBİ sahiplerinde kişiliğin duygusal denge boyutunun daha yoğun olduğu belirlenmiştir. Duygusal denge, bireylerin duygusal sıkıntı ve uyumsuzlukla başa çıkma stratejilerini deneyimleme yetenekleri bakımından karakterize edilmektedir. Duygusal olarak dengeli bireyler genellikle sakin, rahat, dayanıklı, özgüvenli olmakla birlikte stresli durumlarla rahatça baş edebilmektedir (Hough vd., 1990, Morsumbul, 2014). Bu bağlamda kadın KOBİ sahiplerinin, duygusal istikrarın göstergesi olması bakımından kişiliğin duygusal denge boyutunun yüksek olması olumsuz duygu ve durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabileceklerini göstermektedir. Benzer şekilde Merdan (2013) erkeklerin kadınlara göre daha fazla duygusal dengenin zıt kutbu olarak nitelendirilen nevrotik özelliklere sahip olduklarını ifade etmektedir.

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

Araştırma kapsamında girişimcilik ruhunun ve kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, açıklık, uyumluluk ve duygusal denge boyutlarının yaşa, eğitim durumuna ve faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Kişilerin girişimcilik ruhunun işletmenin net satış tutarına ve faaliyet alanına göre de anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte girişimcilik ruhunun ve kişiliğin açıklık ve uyumluluk boyutunun işletmede çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; 10 ve daha fazla kişinin çalıştığı işletmelerde kişiliğin açıklık boyutunun ve uyumluluk boyutunun daha yoğun olduğu saptanmıştır. Çalışan sayısı açısından en fazla işgörenin istihdam edildiği grubu temsil eden 10 ve üzeri çalışanı olan daha büyük ölçekli işletmelerin açıklık kapsamında daha yenilikçi ve uyumluluk kapsamında ise daha işbirlikçi, duyarlı ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, kişilik faktörü örgüt ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesi ve liderliğinin sergilenmesinde yadsınamaz bir öneme sahiptir. Kişiliğin özellikle sorumluluk, açıklık ve uyumluluk özelliklerinin, örgüt yapısına ve örgüt performansına etkisi dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından girişimcilik ruhu üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Çetindamar, D. (2002). Türkiye'de Girişimcilik. TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- De Raad, B. & Van Heck, G. L. (1994). The fifth of the Big Five, *Journal of Personality, European Journal of Personality*, 8(4), 225-227.
- De Raad, B. (2000). *The Big Five Personality Factors: The Psycholexical Approach to Personality*. Hogrefe & Huber Publishers, Göttingen.
- De Raad, B., Barelds, D. P., Levert, E., Ostendorf, F., Mlacić, B., Di Blas, L., Hrebícková, M., Szirmák, Z., Szarota, P., Perugini, M., Church, A. T. & Katigbak, M. S. (2010). Only three factors of personality description are fully replicable across languages: a comparison of 14 trait taxonomies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 160-173.
- Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, USA.
- Erol, E. (2002). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Esen, M. & Esen, D. (2015). Öğretim Üyelerinin Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Tutumlarının Araştırılması, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 52-67.
- Foss, N., J. & Klein, P., G. (2002). *Entrepreneurship and the Firm*. Edward Elgar: Aldershot, İngiltere.
- Graziano, W. G. & Eisenberg, N. (2002). Agreeableness: dimension of personality or social desirability artifact?, *Journal of Personality*, 70(5), 695-727.
- Gümüş, Ö. D. (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Hogan, J. & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In: Hogan, R., Johnson, J.A., Briggs, S.R. (Eds.), *Handbook of Personality Psychology*. Academic Press, San Diego.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D. & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities, *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler*. Çizgi Kitabevi, Konya.
- John, M. & Wooldridge, A. (2008). *The Company, A Short History of a Revolutionary Idea, A Modern Library Chronicles Book*, New York.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. In: Pervin, L.A., John, O.P. (Eds.), *Handbook of Personality Psychology: Theory and Research*, second ed. Guilford Press, New York.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory-Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations, *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Judge. T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Khaldid, A. A. & Parante, D. H. (2002). Redesigning A Square Peg. *Total Quality Management Performance Appraisals*, 13(1), 40-41.
- Krausert, A. (2009). *Performance Management for Different Employee Groups*. Germany: Springer.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Merdan, E. (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, 140-159.
- Micolo, A. M. (1993). Suggestions For Achieving a Strategic Partnersip, *Human Resources Focus*, 70(9), 22-26.
- Morgan, C. T. (2015). *Psikolojiye Giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Morsumbul, U. (2014). The Validity and Reliability Study of the Turkish Version of Quick Big Five Personality Test, *Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 27(4), 316-322.
- Raudsepp, E. (1990). Are you flexible enough to succeed? *Manage*, 42, 6-10.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance, *J Ind Psychol*, 29, 68-74.

BEŞ BÜYÜK FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE GİRİŞİMCİLİK RUHUNUN İNCELENMESİ

Sibel Aydemir (Bülent Ecevit Üniversitesi), Serhat Saygın (Bülent Ecevit Üniversitesi)

- Salgado, J. F. & Táuriz, G. (2014). The Five-Factor Model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 3-30.
- Salgado, J. F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Schumpeter, J. A. (2002). The economy as a whole: Seventh chapter of *The Theory of Economic Development, Industry and Innovation*, 9(1/2), 93-145.
- Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review, *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Yılmaz, E. & Sünbül, A. M. (2009). Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 195-203.

LOOKING DEEPER INTO ENTREPRENEURSHIP: NEUROENTREPRENEURSHIP

GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK

Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

Abstract

Entrepreneurship as one of the important fields of study of 21st century has become an important interdisciplinary field where there is a great amount of research done by scientists. A significant amount of studies done in the field of entrepreneurship focus on who is an entrepreneur and why everyone can not be an entrepreneur. Through these studies, an important knowledge accumulation has been obtained about the effects of personality traits, environment and culture on entrepreneurial activities. However, the mystery behind the entrepreneurial mind-set has still not been completely unveiled. For example, how can the lack of entrepreneurial activities in a region with a great amount of incentives for entrepreneurship be explained? Why can not everyone who get entrepreneurship education be successful? Why do people from the same family have different risky decision-making? It is anticipated that neuroentrepreneurship as an interdisciplinary field can make significant contributions to the literature. By viewing the human brain it is possible to gain more knowledge about how the process works and to understand what kinds of neural mechanism is used in this process. Even though there are studies on neuroeconomics and neuromarketing, there is currently no studies on neuroentrepreneurship in Turkey. In international literature, there are limited theoretical studies and research on the subject. The aim of this study is to present a theoretical framework for the studies done in the field of neuroentrepreneurship research and to shed light on scientists who want to work on this field. Due to the difficulty of conducting interdisciplinary research, the knowledge base of social sciences and neuroscience cannot be adequately integrated together in general. This study also draws attention to the benefits of cooperation among academics from both fields for science and for countries' economies.

Keywords: Entrepreneurship, Neuroentrepreneurship.

1. Girişimcilik

Ekonomik faaliyetlerin toplumsal refahın ölçüsü olarak kabul edildiği günümüzde ülke ekonomileri küresel düzeydeki rekabet karşısında bilgi düzeylerini artırarak başarı sağlamaktadır. Bu amaçla bilimsel çalışmalara yapılan yatırımlar gün geçtikçe artmakta ve niteliksel olarak bilginin değeri artırılmaya çalışılmaktadır. Bir yandan gelişen teknolojinin sunduğu imkânlar bilime yeni fırsatlar sunarken diğer yandan disiplinlerarası çalışmalar farklı bakış açılarının sağladığı perspektifle birikmiş bilgi birikimlerini bütünleştirmektedir. Son yüzyılın önemli bir çalışma alanı olan girişimcilik kavramı da bilim insanlarının üzerinde çok sayıda çalışma yaptığı, disiplinlerarası nitelik kazanan ve önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir. Girişimcilik kavramı tanımlanma şekline göre insanlık tarihi kadar eski ya da ekonomi teorileriyle gelişen bir kavram olarak algılanabilmektedir. Eğer girişimcilik risk

GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK

Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

alarak yenilikler yapmaksızın ilk çağlarda insanların yaşam mücadelelerinin bir parçası olmaktadır (Durukan, 2006). İktisadi bakış açısıyla ise Cantillon'ın girişimcisi (ekonomik sistemde merkezi bir role sahip, ekonomide tüm değiş-tokuş ve dolaşımdan sorumlu, belirsizlik ve risk altında arz ve talebi dengeleyen kişi) olarak literatüre girmektedir (Praag, 1999, ss. 313-314).

Girişimcilik tarihinden bahseden çalışmalarda (Praag, 1999; Rickett 2002; Filion, 2011; Bula, 2012) girişimciliğin öncüleri olarak özellikle üç isimden bahsedilmektedir: Cantillon, Say ve Schumpeter. Cantillon girişimci kavramını iktisadi anlamda ilk kez kullanan, Say ise kapitalist ve girişimcinin rolleri arasında ilk ayırım yapan kişi olarak dikkat çekmektedir. Schumpeter, girişimcilikte yeniliğin önemine vurgu yaparak girişimciliği üretim modelinde, üründe, yeni pazarların ve hammadde kaynaklarının bulunmasında ve endüstride yeni örgütlerin oluşturulmasında yenilik yapmak olarak tanımlamaktadır (Sharma, 2016, ss. 2-3). Günümüzde ise girişimcilik sadece yeni ürün, işletme, süreç ve teknolojiyi değil aynı zamanda yeni fikirler yaratmak, müşteri ihtiyaçları gibi yeni pazar ve fırsatların tanınmasını da ifade etmektedir (Wang, Ellinger & Wu, 2013, s. 249).

Literatürde girişimcilikle ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Evrensel bir girişimcilik tanımı yaparak tanım karmaşasını gidermek isteyen bir çalışmada (Mokaya, Namusonge & Sikalieh, 2012, ss. 133-134) girişimciliğin, çevresel ve sosyal unsurların, aynı zamanda girişimcilerin belirli ihtiyaçlarını karşılama arayışının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada yazarlar girişimciliği "risk alma, büyüme odaklı ve kar amaçlı bir girişim oluşturma ve sürdürme konusundaki bireysel motivasyon ve isteklilik" olarak tanımlamaktadırlar. Stokes, Wilson ve Mador (2010, s. 8) ise girişimciliği toplumsal bir fenomen ve değişim süreci olarak görmektedirler. Onlara göre girişimcilik üç davranışsal bileşenden oluşmaktadır. Bir fırsatın tanımlanması, değerlendirilmesi ve kullanılması, yeni malların ve hizmetlerin üretimini ve tüketimini kolaylaştıracak yeni veya dönüştürülmüş bir örgütün yönetimi ve yeni bir fikrin başarılı bir şekilde kullanılması yoluyla değer yaratılmasıdır.

Girişimcilik faaliyetinin oluşması girişimci zihniyetinin varlığını gerektirmektedir. Bu zihniyetle faaliyete geçen kişiler girişimci olarak ifade edilmektedir. Girişimci, fırsatı tanımlar, gerekli kaynakları toplar, organizasyonun sonuçlarını ortaya çıkarır ve nihai olarak tüm bunlardan sorumlu olur (Carton, Hofer & Meeks, 1998, s.7). Timmons ve Spinelli (1999) girişimcilik sürecinin kalbinin fırsatların tanımlanması ve ardından bu imkânları ele geçirme iradesi ve inisiyatifi olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre girişimci olmak sadece işletme sahibi veya kurucusu rolünü ifade etmemektedir. Girişimcilik bir var olma ve düşünce sistemidir.

Filion (2011) çalışmasında girişimci tanımlarını dikkate alarak girişimcilerin taşıdığı özellikleri açıklamaktadır. Yapılan tanımlarda en sık kullanılan ifadelerle girişimci yenilikçi, risk alabilen, kaynakların koordinasyonunu ve yönetimini organize edebilen, değer yaratan, vizyon sahibi, eylem odaklı, lider, ekonomik sisteme enerji katan, fırsatları görebilen ve yaratıcı kişiyi ifade etmektedir. Keza girişimcilik faaliyetleri açıklanırken girişimci bu faaliyetin merkez noktasında yer almaktadır ve her bir girişim bir girişimci ile anılmaktadır. Ancak girişimcilik sadece belirli özelliklere sahip kişilerin varlığı ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Bygrave'e (2010, ss. 3-4) göre girişimcilik yeni bir fikir, tetikleyici olay, uygulama ve büyüme aşamalarını içeren dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç kişisel, sosyolojik ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir ve her bir faktör altında kritik öneme sahip unsurlar yer almaktadır. Örneğin aile, rol modeller, gruplar bu sürece etki eden bazı sosyolojik unsurlar iken fırsatlar, ekonomi, rekabet, devlet politikası çevresel faktörlerden bazılarıdır. Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmaların çeşitliliği de bu bakış açısını haklı çıkarmaktadır.

Girişimci kimdir ve ne tür özelliklere sahiptir sorusu girişimcinin kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik araştırmaların temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Girişimcilerin kişilik özelliklerine yönelik üç yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşıma göre geleceği görme, yenilik ve agresiflik gereksinimleri ön plandadır. İkinci yaklaşıma göre girişimciliği belirleyen faktörler rekabet agresifliği, proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve özerklik ile ilişkilendirilmiştir. Üçüncü yaklaşımda ise girişimcilik başarı ve güç elde etme isteği olarak nitelendirilmektedir (Utsch, Rauch, Rothful & Frese, 1999, s. 33).

Boz, Buluk, Aydınkaya, ve Arslantaş (2016) kişilik özelliklerine yönelik girişimci ve girişimci olmayanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada girişimcilerin girişimci olmayan kişilere göre daha dışa dönük, uyumlu, gelişime açık ve özdenetim sahibi olduklarını bulmuşlardır. Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparşlan (2012) gerçekleştirdikleri araştırmada başarılı bir girişimcinin taşıması gereken özellikleri girişimcilere sorarak araştırmışlardır. Girişimcilerden alınan bilgiler doğrultusunda girişimci özgüven sahibi, dürüst, ticari ahlak sahibi, risk alabilen, yenilikçi, yaratıcı, sosyal, bağımsız karar alabilen, tutarlı ve ilkeli kişiyi ifade etmektedir. Bozkurt ve Erdurur (2013) girişimci kişilik özelliklerinin (risk alma, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven, kontrol odağı, başarıma ihtiyacı, yenilikçilik) girişimcilik eğilimi üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışmada girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimi üzerinde % 28'lik bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Uzun ve Dirlik'in (2007) işletme sahiplerinin başarılı bir girişimci olmak için gereken özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada elde edilen bulgu oldukça dikkat çekicidir. Çünkü araştırma sonucuna göre 326 işletme sahibinden sadece 4 tanesinin girişimcilik özelliklerinin güçlü olduğu görülmüştür.

Girişimci kişiliğin oluşumunda ve aynı zamanda girişimcilik faaliyetleri için uygun zeminin oluşturulmasında önemli bir etken de kültürdür. Aytaç (2006) sosyo-kültürel bir bakış açısıyla girişimciliği ele aldığı çalışmasında kültürlerin girişimci kişilik oluşumuna etkisini açıklamaktadır. Çalışmada bireyci, rekabetçi ve hür teşebbüse dayalı sosyo-kültürel yapıların girişimcilik için daha uygun bir zemin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu noktada bireyci ve kolektivist kültürlerin girişimcilik üzerinde farklı etkilere sahip olduğu söylenebilmektedir. Girişimciliğin önemli unsurlarından olan yaratıcılık ve yenilikçilik de içinde bulunulan kültürden etkilenmektedir. Kolektif kültürlerde bireyci kültürlerin aksine bireyler kendilerini ön plana çıkarmaktan kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla topluma uyumlu birer birey olmak adına toplumsal çıkarları ön planda tutmayı, yapıları aynı şekilde yapmayı ve yeni olana tereddütle bakmayı ilke edinmektedirler (Saraçoğlu & Duran, 2009). Aynı zamanda bireylerin içinde buldukları sosyal çevreler bireylerin sorumluluk, sezgi gücü, karar verme, yaratıcılık, fırsatları kollama gibi becerileri kazanmalarında etkili olmaktadır. Girişimcilik eğilimlerinin bulunduğu sosyal çevreler bu becerilerin kazanılmasında teşvik edici ve yönlendirici bir etkiye sahiptir (Aytaç & İlhan, 2007).

Girişimci kişiliğin oluşmasında ve girişimcilik sürecinde etkili olan bir diğer sosyolojik faktör de aile etkisidir. Kişilerin yetiştirilme tarzları risk alma, yenilikçilik, sorumluluk, karar verme tarzlarına vb. etki etmektedir. Her girişimin bir karar olduğu düşünülürse karar verme tarzlarının başarılı girişimler için taşıdığı önem anlaşılabilir. Girişimcilerin iş fikri bulma yöntemleri ve karar verme tarzları üzerine yapılan bir çalışmada (Özdaşlı & Özkara, 2010) bağımlı karar verenlerin ebeveyn etkisiyle; sezgisel karar verenlerin ebeveyn etkisiyle ve becerilere dönük olarak; akılcı karar verenlerin pazar araştırmasına dayalı ve becerilere dönük iş fikri buldukları görülmüştür. Ayrıca Ensari ve Alay'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada ailelerin girişimcilik öyküsünün girişimciliği olumlu yönde etkilediği araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Girişimcilik alanında dikkat çeken bir diğer husus eğitim yoluyla girişimcilik faaliyetlerinin artırılıp arttırılmayacağı farklı bir deyişle eğitim yoluyla girişimci olunup olunamayacağıdır. Bu alandaki tartışmalar devam ederken

girişimcilik eğitimleri okullarda ders olarak müfredata konulmakta ya da çeşitli kurumların düzenlediği eğitimlerle girişimciler yetiştirilmeye çalışılmaktadır. OECD tarafından 2013'de hazırlanan çalışmada ülkelerin girişimcilik eğitimine bakış açıları araştırılmıştır. Araştırmaya göre Brezilya, Norveç ve Portekiz'de yetişkinlerin % 75'inden fazlası girişimcilik eğitiminin rolünün önemli olduğunu kabul etmektedir. Bu oran Japonya'da % 20'in altındadır. Türkiye'de girişimciliğin eğitim yoluyla kazandırılabilceği düşüncesine katılanların oranı ise % 60 ile % 70 arasında yer almaktadır (<http://www.oecd-ilibrary.org>).

Son dönemlerde girişimcilik alanında çalışılan bir diğer önemli konu girişimcilik ekosistemidir. Girişimcilik ekosistemi bir bölgedeki girişimcilik faaliyetlerini etkileyen sosyal, politik, ekonomik ve kültürel unsurların oluşturduğu bir sistemdir. Bu unsurların girişimcilik üzerine etkileri ve aralarındaki etkileşim ekosistemin başarısını belirlemektedir (Malecki, 2017). GEDI (Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi) verilerine göre girişimcilik ekosistemi bireysel ve kurumsal olarak yirmi sekiz ayrı değişkenle ölçülmektedir. Türkiye pazar, büyüme, fırsat motivasyonu, risk yönetimi ve ürün geliştirme alanlarında olumlu bir ekosistem özelliği gösterirken, teknoloji seviyesi, yeni teknolojilerin kullanımı ve Ar-ge yatırımları noktasında olumsuz koşullara sahip bir bölge olarak görülmektedir (Karadağ, 2017). Dünya Bankası'nın 2016 yılında kararlı girişimcileri belirlemek amacıyla yaptığı bir araştırmada Türkiye işletme kurma şartlarının basit olduğu ancak girişimcilik faaliyetlerinin az olduğu kategoride yer almaktadır. Araştırmada Bostwana işletme kurma şartlarının zor olduğu ancak girişimciliğin yüksek olduğu bir ülke olarak listede birinci sırada yer alırken Azerbaycan listenin sonunda yer almaktadır (<https://www.entrepreneur.com>).

2. Disiplinlerarası Bir Bakış Açısıyla Girişimcilik

Sosyal bilimlerde içinde yer alan pazarlama, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim gibi birçok alanda elde edilen teorik bilgi birikimleri önemli seviyelere ulaşmıştır. Bu bilgi birikimleri birçok soruya yanıt olarak hayatı iyileştirmeye devam etmektedir. Ancak sosyal bilimlerde sorulamayan veya sorulduğu halde onu sınamanın doğru yollarının bulunmaması nedeniyle cevapsız kalan soruları da olmaktadır. Son yüzyılın sunduğu teknolojik gelişmelerle elde edilen fırsatlar ve bilimlerin ortak çalışma alanları oluşturmaları var olan bilginin yeniden sınanmasını ve yeni sorularla bilimin güçlenmesini sağlamaktadır. O halde disiplinlerarası bir bakışla girişimciliği yeniden gözden geçirmek ve yeni ve cesur sorular sormak gerekmektedir. Bu sebeple girişimcilik konusu ekonomi, sosyoloji, biyoloji, nörobilim vb. alanlarda araştırma konusu edinilmiştir. Ekonomi ve sosyoloji alanlarında yukarıda da ifade edildiği gibi çok sayıda araştırma yapılmış olduğu halde biyolojik ve nörolojik açıdan girişimciliğin sorgulanması henüz literatürde yeni yer bulmaktadır.

2.1. Girişimciliğe Biyolojik Açıdan Bir Bakış

Birçok insan davranışının altında biyolojik unsurların etkili olduğu bilinmektedir. Kişilik, tutum, zeka, iş doyumu, işle ilgili değerler ve ilgi alanları gibi davranışların birçok yönünün genlerden etkilendiğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin & Spector, 2008). Yapılan çalışmalarda girişimcilerin bazı özelliklerinin diğer kişilerin özelliklerinden farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Fırsatları tanımlama, risk alma eğilimi, belirsizliklere karşı tolerans bu farklılıklardan bazılarıdır. Genetik faktörlerin insan davranışlarını etkilediği biliniyorsa bu farklılıkların genetik olup olmadığının bilinmesi girişimcilik sürecinin anlaşılabilmesi için son derece önemli olmaktadır. Nicolaou ve arkadaşları (2008) genetik faktörlerin çeşitli tamamlayıcı mekanizmalar yoluyla girişimcilik eğiliminde etkili olabileceğini belirtmektedirler. Genetik özelliklerin neden olduğu bir takım kimyasal mekanizmaları, bireysel öznelikleri, gen-çevre ilişkisini ve çevresel uyarıcılara karşı duyarlılığı girişimcilik eğilimi ile ilişkilendirerek

açıklamaya çalışmaktadırlar. Örneğin DRD2 geni risk almaktan duyulan zevkle ilişkilendirilmiştir ve bu durum bireylerin risk alma eğilimlerini etkileyebilmektedir. DRD4 geni dışadönüklük ve çevresel uyarıcılara karşı daha duyarlı olmakla ilgilidir. Genler insanların çevrelerini seçmelerinde de etkili olmaktadır. Genler ve girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar girişimcilik eğilimi (Nicolaou vd., 2008) ve fırsatları tanımlamada (Nicolaou, Shane, Cherkas, & Spector, 2009) genlerin etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca Nicolaou ve arkadaşlarının (2009) cinsiyet ve kişiliğin girişimcilik üzerindeki etkilerini genetik açıdan inceledikleri farklı bir çalışmada dışadönüklüğün ve nevrotikliğin kadınların girişimci olma eğilimi üzerindeki genetik etkilere aracılık ettiği, dışadönüklüğün erkeklerin girişimci olma eğilimi üzerindeki ortak çevresel etkenlere aracılık ettiği elde edilen bulgular arasındadır.

Sosyal bilimler alanındaki birçok çalışma girişimciliğin hangi davranış kalıpları ile ilişkilendirildiğinin ortaya konulması açısından oldukça önemli bilgiler sağlamaktadır. Ancak bu bilgiler davranışların nedeninin tam olarak açıklanması için yeterli olmamaktadır. Girişimci risk alabilen kişidir. Bu durumda girişimci olmayanlara nazaran girişimcilerin daha fazla risk alma eğiliminde olmasına neden olan şeylerin neler olabileceği sorusu merak uyandırmaktadır. Girişimci fırsatları tanımlama konusunda daha uyanıktır. Fırsatlar konusunda girişimcilerin diğerlerinden daha duyarlı olmasını sağlayan nedir? Bu tür sorulara cevap arayan bir çalışma hormonlar ve girişimci davranış arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. White, Thornhill ve Hampson (2006) girişimciliği testosteron hormonu ve girişimcilikle ilişkilendirilebilecek davranışlar arasında ilişki kurarak açıklamaya çalışmaktadırlar. Testosteron hormonu ile ilişkilendirilebilen birçok davranış girişimci davranışla paralellik göstermektedir. Çalışmada testosteron seviyesi yüksek olan bireyler korkusuz, ısrarlı, kendine güvenen, meşgul, odaklanmış, bağımsız, eylem odaklı, hareketli, ben merkezli ve itaatkâr olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu benzerlik araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Daha yüksek testosteron düzeyine sahip bireylerin girişimsel davranma olasılığı daha yüksektir.

2.2. Nörobilim ve Girişimcilik

Drucker'a (2017) göre girişimciliği etkileyen olaylar ekonomik olaylardan çok değerlerdeki, algılardaki ve tavırlardaki, demografik özelliklerdeki ve eğitimdeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Girişimcilikle ilgili bu mikro temeller "girişimci zihniyeti" kavramına olan ilgiliyi de artırmaktadır. Bu durum bir taraftan girişimci davranış için açıkça bilişsel ve duygusal temellerin var olduğunu ve bu temellerin çok daha derinde olduğunu ifade etmektedir (Kruger & Welp). Diğer taraftan girişimciliğe sadece sosyal bilimler bakış açısıyla bakmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Bu nedenle sosyal bilimlerde oluşan bilgi birikiminin yaşanan yeni gelişmelere uygun bir biçimde farklı disiplinlerin desteğiyle ve alternatif araştırma yöntemleriyle yeniden sorgulanması gerekmektedir (Tanrıdağ, 2015, 10-15). Son dönemlerde nörobilim alanında yapılan çalışmalar sayesinde insan davranışlarının anlamlandırılması noktasında oldukça önemli bir yol katedilmiştir. Nörobilim, sinir hücrelerinin moleküler biyolojisinden normal ve düzensiz davranış, duygu ve bilişin biyolojik temeline kadar çok geniş (diğer bir deyişle, bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşime girdiği zihinsel özellikler) bir alanı kapsamaktadır (Squire, 2008, s. 3). İnsan bilincinin birçok açıdan nispeten net bir resmini - nasıl düşünüyor, nasıl karar veriyor, dil ve sembolleri nasıl kullanıyor, bilgi nasıl depolanıyor- gelişen teknoloji sayesinde görüntülemek mümkün olmaktadır (Baron, 1998: 275-278). Doğrudan elektriksel aktivitenin ölçülmesini (EEG), elektriksel aktivite tarafından yaratılan manyetik alanların algılanmasını (MEG), glikoz emilimindeki (PET) ve kan akışındaki (fMRI) değişimlerin ölçülmesini sağlayan teknolojiler sayesinde beyin görüntülenebilmektedir (Carter, Aldridge, Page & Parker, 2013).

Türkiye'de nöroekonomi ve nöropazarlama alanında çalışmalar yapılmaktadır. Nöroekonomi alanında ekonomik tercihler, kar ve zarar algıları, karar verme davranışları gibi birçok konu nörobilimin sunduğu yeni bilgi ve araştırma

GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK

Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

imkânları ile yeniden sorgulanmaktadır. Teorik hesaplar, insan beyninin, farklı karar seçeneklerinin sunduğu ödülleri birbirleriyle karşılaştırıldığı ve daha sonra en yüksek beklenen değere sahip seçeneğin seçildiği bir dizi sinirsel hesaplama yoluyla karar verdiğini ortaya koymaktadır (Satpathy, 2012, s. 23-24). Örneğin normal koşullar altında ekonomik açıdan insanlardan zarar etmemek ve kar etmek doğrultusunda davranmaları beklenmektedir. Ancak fMRI (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme) deneyleri sayesinde insanların bazen kar etmekten vazgeçerek ortak bir kazanım adına zararı tercih ettikleri görülmektedir (Tanrıdağ, 2015).

Nöropazarlama alanı son dönemlerde pazarlama bilgisinin de yeniden sorgulanmasını sağlayan, pratikte kullanılabilir bilgi seviyesini arttıran önemli bir çalışma alanı haline gelmektedir. Pazarlamanın her türlü faaliyetinde (ürün, ambalaj tasarımı, ürün konumlandırma, tüketici davranışı, reklam, koku, renk vb.) beynin uyarıcılara verdiği tepkilerin ölçülmesi noktasında araştırma imkânlarını oldukça zenginleştirmektedir. Örneğin; sigara paketlerinin üzerinde yer alan ve caydırıcı olması beklenen görüntülerin sigara tiryakileri üzerindeki etkileri fMRI ile incelenmiştir. İnceleme neticesinde görüntülerin sigara içme isteğini arttırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Birçok firma nörobilimin sunduğu bu imkânları (sihirli bir pazarlama tekniği olarak görülmektedir) markaları için koku, görüntü, ses vb. tercihlerinde kullanmaya başlamıştır (Lindstrom, 2014).

Nörobilimin girişimciğe birçok alanda önemli katkılar sağlayacağı bilinmektedir. Kruger ve Welp'e in de belirttiği gibi nörobilim girişimciğe öncelikle nedensel ilişkilerin analizine yönelik bugüne kadar direnen soruları yanıtlayarak ve daha önce sorulmayan yeni sorular sorarak katkı sağlayacaktır. Nörobilimin girişimciğe katkılarını tartışmadan önce nörobilimin araştırmalarla ulaştığı sonuçların sosyal bilimler alanına nasıl entegre edileceğinin düşünülmesi daha önemli bir noktadır. Nörobilim alanındaki bilim insanları çeşitli deneylerle çok önemli bulgulara ulaşırken daha önce sosyal bilimlerin ulaştığı bilgilerle bu bilgileri bütünleştirmekte ve sosyal hayattaki etkilerini hesaplamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle öncelikle bu çalışma alanının bir ekip işi olduğu belirtilmeli ve en önemlisi insanlığa sağlayacağı katkı veya zararlar üzerinde birlikte düşünülmelidir.

Nörogirişimcilik alanıyla ilgili lüteratürde çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak nörobilim alanında insan davranışını anlamaya yönelik yapılan her çalışma nörogirişimcilik için önemli kapılar açmaktadır. Örneğin Zweig (2007) çalışmasında ekonomik faaliyet esnasında harekete geçen beyin alanlarını göstermektedir. Akkumbens çekirdeği parasal bir ödül beklentisiyle harekete geçmektedir ve bu beyin aktivitesi, bir miktar kokainin beyindeki reaksiyonuna benzemektedir. Kişinin para kazanma ihtimalini bilmediği anda amigdalanın (beyindeki korkuyu ifade eden alanlardan biri) çok aktif hale geldiğini göstermektedir. Beyin, kazanç ve kayıpların bir karışımını sunan bir slot makinesinde bir kumar oynadığını düşünürse, beynin acı ve tiksinti merkezlerinden biri olan insulanın çok güçlü bir aktivite gösterdiği görülmektedir (Akt: Singh & Ronch, 2011, s. 96). Çalışma sonuçları girişimcilerin kazanç sağlama isteği ve risk algısı ile kolaylıkla ilişkilendirilebilecek düzeydedir. Birçok girişimci maddi ve maddi olmayan bir kazanç beklentisi ile hareket etmektedir. Bu bazen direkt para bazen statü veya itibar kazanma şeklinde olabilmektedir. Aynı zamanda her girişimci aldıkları kararlarla bu beklentilerin tam tersi olarak başarısızlığı da (özgüven, itibar veya para kaybı gibi) kabul etmiş olurlar. Çünkü her girişim fikri belirsizlik ve risk içermektedir. Bu durumda girişimci beyinlerin bu belirsizlik, risk ve kazanç beklentisi karşısında diğerlerinden farklı olan yönleri nelerdir? Belki bu soru girişimcilerin neden kazanç odaklı ve risk alma eğilimlerinin diğerlerinden farklı olduğunu belirlemek için sorulabilecek sorulardan sadece bir tanesidir ve artık bilim bu farklılığı görüntüleyebilecek teknolojilere sahiptir.

Nörogirişimcilik alanında önemli bir çalışma Lawrence, Clark, Labuzetta ve Sahakian, (2008) tarafından yapılmıştır. Çalışmada girişimciler ve yöneticilerin karar verme süreçleri arasındaki farklar nörobilişsel bir yöntem kullanılarak

araştırılmıştır. Çalışmada duygusal ve riskli kararlar içeren biliş “sıcak”, akılcı ve duygusal olmayan kararlar içeren biliş “soğuk” biliş olarak ifade edilmektedir. Personel alımı gibi risk düzeyi düşük kararlar alınırken yani soğuk süreçleri gerektiren durumlarda yöneticiler ve girişimciler benzer şekilde davranmışlardır. Ardından sıcak süreçleri gerektiren yani riskli karar verme durumu test edilmiştir. Girişimciler önemli bir farkla yöneticilere göre daha riskli kararlar vermişlerdir. Her iki durumda beyinde farklı sinir ağları gözlemlenmektedir. Soğuk karar verme esnasında beyindeki dorsolateral prefrontal korteks olarak adlandırılan alanın, sıcak karar verme durumunda ise orbital frontal kortekstin aktif olduğu görülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular oldukça önemlidir. Öncelikle girişimci ve girişimci olmayan kişilerin karar verme süreçlerindeki farklılıklar nörolojik açıdan tespit edilebilmiştir. Beyindeki farklı sinirsel ağların gözlemlenmiş olması bu bölgelerle ilişkili farklı davranışların girişimci karar verme süreci ile ilişkilendirilebilmesini sağlayabilir. Ayrıca beyindeki bu bölgeleri aktive edecek herhangi farklı bir uyarıcının girişimcilik davranışa etki edip etmeyeceği araştırılabilir.

Girişimcilikle ilgili dikkat çeken bir diğer nokta beyindeki sinir hücreleri arasında ve sinir hücresinin bağlı bulunduğu diğer vücut hücreleri arasındaki iletişimi sağlayan kimyasalların (nörotransmitter) etkileridir. Zald ve arkadaşları (2009) daha fazla risk alma eğiliminde olan girişimcilerin serebral kortekslerinde dopamin reseptörü sayısı ve yoğunluklarında farklılıklar tespit etmişlerdir (akt. Kruger & Welp). Lawrence ve arkadaşlarının (2008) yaptığı çalışmada da sıcak ve soğuk bilişsel süreçlerde beyin kimyasının özellikle de dopaminin etkili olduğundan bahsedilmektedir. Farklı bir çalışma olan Treadway ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında dopaminin doğrudan manipülasyonunun ekonomik karar verme sürecini önemli ölçüde etkilediği ve daha büyük ödüller için çaba harcamaya istekli olma ve dopamin arasında pozitif ilişki olduğu açıklanmaktadır. Bu alanda yapılacak farklı çalışmalar nörotransmitterlerle girişimcilik ilişkisinin tespiti açısından önem taşımaktadır.

Nörogirişimcilik alanında önemli çalışmalardan bir diğeri (Zaro, Fagundes, Rocha & Nunes, 2016) girişimci ve girişimci olmayan kişilerin fırsat tanımlama ve risk alma eğilimlerinin EEG ile analiz edildiği araştırmadır. Çalışmada girişimci ve girişimci olmayan bireylerin beyinlerinde fırsat tanımlama ve riskli karar alma sürecinde farklı sinirsel ağlar gözlemlenmiştir. Deney sonuçlarına göre girişimci ve girişimci olmayanlar her iki durumda da farklı nöral organizasyon kullanmaktadırlar. Girişimci finansal risklerin değerlendirilmesi için bir içeriğin tümünü ya da bir kısmını göz önüne alabilirken, girişimci olmayan biri, alabileceği veya alamayacağı riskleri doğru bir şekilde hesaplayabilmek için daha kişisel bir bağlam üzerinde çalışmaktadır. Görüntü analizleri sonucu her iki durumda da girişimcilerin beyin sol ve sağ frontal bölgelerinde bulunan bilişsel bölgeleri kullandıkları görülmüştür. Girişimcilerin fırsat tanımlama konusunda daha duyarlı olduğu bilinmektedir. Girişimci uyanklığı olarak ifade edilebilecek bu durumun sebepleri nörogirişimcilikle ilgili yapılan bu tür çalışmalar sayesinde daha fazla netlik kazanmaktadır. Çünkü girişimciler nörolojik açıdan fırsatları tanımlamak için farklı nöral ağlar kullanmaktadırlar. Bu ağlar belki de hiçbir zaman sonradan girişimci olunamayacağının ya da tam tersine girişimci yetiştirebilmek için hangi yöntemlerin kullanılabilirliğinin bilimsel temelini oluşturmaktadır.

Yönetim ekonomisi hızla girişimci ekonomisine dönüşürken (Drucker, 2017) bu alandaki çalışmaların artık daha fazla hız kazandığı ve yeni yöntemlerle desteklendiği görülmektedir. Uluslararası düzeyde nörogirişimcilikle ilgili çalışmalar artarken Türkiye’de de bu alandaki çalışmalar teşvik edilmektedir. Çünkü ekonominin refahı girişimcilerin omuzlarındaysa bu alana ait bilgilerin artırılması da bilim insanlarının sorumluluğundadır. İşletme alanındaki yapılan çoğu çalışmada küreselleşme sürecinden, çevrenin belirsizliğinden, zor şartlardan ve rekabetin şiddetinden bahsedilmektedir. Bilim insanları bu sorunlara çözüm oluşturabilecek pratikte uygulanabilir çok sayıda öneri getirmektedir. Bunlardan bir tanesi de Singh ve Ronch’un (2011) yaptığı çalışmadır. Çalışmada ABD’de değişen

GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK

Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmiş (Pamukkale University)

demografik yapının Amerikan ekonomisini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir. Bu duruma çözüm olarak yaş ve girişimcilik arasındaki ilişkinin nörobilim desteğiyle araştırılması önerilmektedir. Çünkü Amerikan nüfusu hızlı bir şekilde yaşlanmaktadır. Ekonomik istikrar için genç girişimciler ile yaşlı girişimcilerin bilişsel özelliklerinin tespit edilmesi bu süreç için önem arz etmektedir. Türkiye’de girişimcilik alanında çalışan bilim insanlarına düşen en önemli sorumlulardan biri de gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara çözüm getirmek veya oluşabilecek fırsatları yakalamaktır. Girişim sayısı arttırılmak isteniyorsa bunun nasıl yapılacağı veya varsa önündeki engellerin tespit edilmesi, girişimci ekosisteminde uygun koşulların oluşturulması, teşviklerin düzenlenmesi ve doğru girişim projelerine kaynak aktarılması gereklidir. Örneğin, girişimci zihniyetler yaratıcı ve yenilikçidir. Nörobilim alanında yapılan çalışmalar sayesinde yaratıcılığın geliştirilebilecek bir özellik olduğu bilinmektedir. Bir uyaran detaylı inceleme eğilimine girmeden kategorize edilebiliyorsa (örneğin bir kalem gördüğümüzde onun kalem olduğunu anlamak) yani onun ne olduğu biliniyorsa detaylar algılanmamaktadır. Bu düzenleme sürecini frontal lob gerçekleştirilmektedir. TMS (Transkranyal manyetik stimülasyon) kullanılarak yapılan çalışmalarda frontal aktivite azaldıkça yaratıcılık becerilerinin arttığı görülmüştür. Yani beyin gamma dalgalarıyla üretilen keskin dikkat durumundan çıkarak alfa dalgalarına (boş durma) geçtiği zaman yaratıcı süreç gerçekleşmektedir (Carter, Aldridge, Page & Parker, 2013). O halde girişimcilik alanında da yaratıcılığı arttırabilmenin mümkün olduğu söylenebilir. Örneğin iç girişimci olarak ifade edilebilecek ar-ge çalışanlarının çalışma şartlarının yaratıcı süreç için yapılandırılması ve sonuçlarının gözlemlenmesi alana önemli katkılar sağlayabilir.

Tüm bu bilgiler ışığında nörogirişimciliğin bilime ve topluma ne tür katkılar sağlayabileceği bilinmelidir. Öncelikle sosyal bilimlerde alanındaki araştırma yöntem ve teknikleri ile elde edilmiş tüm bilgiler nörogirişimcilik için bir zemin oluşturmaktadır. Bu zemin nelerin sorgulanması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağına dair gerekli olan bilgiyi sağlamaktadır. Örneğin girişimci fırsatları tanımlayan ve risk alan kişidir. Bu bilgiye sahibiz. Bu bilgiyi nörobilimsel açıdan sınavabilmek için yapılacak olan deney yine bu alandaki bilgiler sayesinde tasarlanacaktır. Fırsat tanımlama nedir? Risk nedir? Bu bilgiler deney tasarımlarındaki kavramsal çerçeveyi oluşturmakta ve değişkenleri tespit edebilmemizi sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar sonrası elde edilen bulgular var olan bilgiyi destekleyebilecek, çürütebilecek veya katkılar sağlayabilecektir. Bu bağlamda her yeni araştırma bilginin niteliksel değerini arttırırken yeni sorular için bilim insanlarına esin kaynağı olacaktır. Girişimci ve girişimci olmayan arasındaki farklar niteliksel tanımlamadan öteye geçerek biyolojik ve nörolojik temellere dayanan bilgilerle açıklanabilecektir. Hatta ilerleyen zamanlarda bu farklılıklar birey düzeyinden çıkarak çevresel, kültürel vb. düzey arasındaki farklılıkların tespitine dönüşebilecektir. Örneğin risk alma eğilimini etkileyen hususlardan biri eğitimidir. Eğitim ve zihnin şekillenmesi arasındaki bağlantı açıklandığında girişimci nesiller için nasıl bir eğitim verilmesi gerektiği planlanabilecektir. Aynı zamanda girişimci ve girişimci olmayanlar arasında tespit edilen her farklılık ve her bilgi gelecek nesillerin girişimci özelliklerinin arttırılabilmesi için neler yapılabilir sorusunun cevabına bizi bir adım daha yaklaştıracaktır. Örneğin, riskli karar verme süreci ile ilgili yapılan tüm çalışmalar girişimcilerin daha riskli kararlar verdiklerini açıkça gösterirken bu durum nörobilimsel olarak da ispatlanmıştır. Buna ilaveten riskli karar vermenin tek başına alternatifler arasından çok basit bir seçim olmadığı, sürece genlerin, hormonların etki ettiği bilinmektedir. Ancak kumarbazlar da risk almaktan hoşlanmaktadır. Girişimciyi kumarbazdan ayıran özelliklerden biri girişimcinin aynı zamanda soğuk bilişi de aktif kullanabiliyor olması yani akılcı ve muhakemeye dayalı kararlar vermesidir. (<http://serious-science.org>). Bu durumda girişimci yetiştirmeye çalışırken bireylerin sadece risk alma eğilimini arttırıyor olmamız geleceğin kumarbazlarını yetiştirmekten farksız olacaktır. Girişimcilik alanında yapılan her çalışma yatırımların doğru yerlere akmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde yatırım yapılmış çok sayıda işletme ve fikir başarısız, kaynaklar da boşa harcanmış olacaktır.

Bugün üzerinde en çok düşündüğümüz ve emek harcadığımız şey ekonomik refahın sağlanmasıdır. Eğer bunu sağlamanın önünde engeller varsa yapmamız gereken ilk şey belki de bakış açımızı değiştirmektir. Türkiye ekonomisini güçlendirmek istiyorsak ve bunun yolu girişimcilikten geçiyorsa o zaman girişimciliğe daha derinden bakmak (nörogirişimcilik) gerekir.

KAYNAKÇA

- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: sosyo-kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Aytaç, Ö., İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: sosyolojik bir perspektif. *dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/440/422*. Erişim Tarihi: 20.12.2017.
- Boz, M., Buluk, B., Aydınkaya, G., Arslantaş, A. (2016). Kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki: Çanakkale örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (5).
- Bozkurt, Ç.Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O., Alparıslan, A.M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (15), 229- 247.
- Bozkurt, Ö., Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 57-78.
- Bula, H.O. (2012). Evolution and theories of entrepreneurship: a critical review on the Kenyan perspective. *International Journal of Business and Commerce*, 1(11), 81-96.
- Bygrave, W. D. (2010). The entrepreneurial process. Edit: Bygrave W.D., Zacharakis A. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Fourth Edition. John Wiley & Sons, USA.
- Carter, R., Aldridge, S., Page, M., Parker, S. (2013). *Beyin Kitabı*. Çev: G. Kayacı. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Carton, R.B., Hofer, C.W., Meeks, M.D. (1998). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/k004.htm>. Erişim Tarihi: 16.12.2017.
- Drucker, P. (2017). *İnovasyon ve Girişimcilik Uygulama ve İlkeler*. Çev: İlker Gülfıdan. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Durukan, T. (2006). Düünden bugüne girişimcilik ve 21. yüzyılda girişimciliğin önemi. *ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 25-37.
- Ensari, M.Ş., Alay, H.K. (2017). Üniversite öğrencilerinin yenilikçilik eğilimi ile girişimcilik potansiyelleri arasındaki ilişkiye ailelerin girişimcilik öyküsünün aracı etkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 235-248.
- Filion, L.J. (2011). Defining the entrepreneur. In: Dana, L.-P. (Ed.) *World Encyclopedia of Entrepreneurship* Cheltenham, UK and Northampton, Edward Elgar, MA, USA, 41-52.

GİRİŞİMCİLİĞE DAHA DERİNDEN BAKMAK: NÖROGİRİŞİMCİLİK

Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University), Ayşe İrmış (Pamukkale University)

<http://serious-science.org/hot-and-cold-cognition-7976>

<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013011e.pdf?expires=1521979952&id=id&accname=guest&checksum=34981C2A2F11B77CF73823F13533075C> Erişim Tarihi: 25.03.2018

<https://www.entrepreneur.com/article/287429> Erişim Tarihi:19.12.2017

Karadağ, H. (2017). Avrupa Birliği (AB) üyelik sürecinde Türkiye’de girişimcilik ekosisteminin değerlendirilmesi: Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi (GEDI) yöntemi ile karşılaştırmalı bir analiz. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 68-87.

Karadal, H., Duman, N., Saygın, M. (2017). Girişimcilik Yazını: Türkiye’deki Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. ÜİK Özel Sayısı), 137-148.

Kruger, N., Welpel, I. Neuroentrepreneurship: what can entrepreneurship learn from neuroscience? https://www.academia.edu/3540459/Neuroentrepreneurship_Can_Entrepreneurship_Learn_from_Neuroscience_1 . Erişim Tarihi: 10.12.2017

Lawrence, A., Clark, L., Labuzetta, N.J., Sahakian, B. (2008). The innovative brain. *Nature*, 456, 168-169.

Lindstrom, M. (2014). *Buyology*. Çev: Ü. Şensoy. Optimist Yayınları, İstanbul.

Malecki, E.J. (2017). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/gec3.12359> Erişim Tarihi: 16.01. 2018

Mokaya, S.O., Namusonge, M., Sikalieh, D. (2012). The concept of entrepreneurship; in pursuit of a universally acceptable definition. *International Journal of Arts and Commerce*, 1 (6), 128-135.

Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., Spector, T.D. (2008). Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic? *Management Science*, 54(1), 167–179.

Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Spector, T.D. (2009). Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: A bivariate genetics perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 108–117.

Özdaşlı, K. Özkara, B. (2010). Girişimcilerimizin iş fikri bulma yöntemleri ve iş fikri bulma yöntemlerinin karar verme tarzları ile ilişkisi: Isparta-Burdur girişimcileri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/2, 119-142.

Praag, C.M.V. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147 (3), 311-335.

Ricketts, M. (2002). *The Economics of Business Enterprise*. Third Edition. Edward Elgar Publishing, MA, USA.

Saraçoğlu, M., Duran, C. (2009). Yaratıcı girişimcinin gelişiminde çevrenin rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 131-151.

- Satpathy, J. (2012). Issues in neuro - management decision making. *Opinion: International Journal of Business Management*, 2 (2), 23-36.
- Sharma, S. (2016). *Entrepreneurship Development*. PHI Learning Pvt. Ltd. Delhi.
- Singh, R.P., Ronch, J.L. (2011). Changing Entrepreneurial Cognitive Processes with Age: A Conceptual Discussion Based on Neuroscience. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5(6), 94-103.
- Squire, L., Berg, D., Bloom, F., Lac, S.D., Ghosh, A., Spitzer, N. (2008). *Fundamental Neuroscience*. Elsevier Inc., Canada.
- Stokes, D., Wilson, N., Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning EMEA, UK.
- Tanrıdağ, O. (2015). Sosyal ve kültürel bir nörobilim olabilir mi? *Sosyal Nörobilim*. (Edit: O. Tanrıdağ. Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul.
- Timmons, J.A., Spinelli S. (1999). *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin/McGraw-Hill.
- Treadway, M. T., Buckholtz, J. W., Cowan, R.L., Woodward, N.D., Li, R., Ansari, M.S., Baldwin, R. M., Schwartzman, A. N., Kessler, R. M., Zald, D. H. (2012). Dopaminergic mechanisms of individual differences in human effort-based decision-making. *The Journal of Neuroscience*, 32 (18), 6170–6176.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothful, R., Frese, M., (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in an post-socialistic environment: on the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 31-42.
- Uzun, E., Dirlik, S. (2007). Kobi sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 133-148.
- Wang, YL., Ellinger, A.D., Wu, Y.C.J. (2013). Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. *Management Decision*, 51 (2), 248-266.
- White, R.E., Thornhill, S., Hampson, E. (2006). Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 21–34.
- Zaro, M.A., Fagundes, L.C., Rocha, F.T., Nunes, W.S. (2016). Cognitive brain mapping used in the study of entrepreneurial behavior – pilot test with the use of electroencephalogram - EEG during the process of identification of business opportunities. *American Journal of Educational Research*, 2016, 4 (6), 472-478.

18

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES¹

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University)², Senay Yürür (Yalova University)³

Abstract

The aim of this study is to examine the relationships between burnout syndrome and the worklife space, the role stress sources and creativity in the sector of TV programs production sector which has recently attracted attention with its production and export performance. For this aim, the members (510) of the Cinema Workers Union, The Union of Players, the Cinema Writers Association have been selected as the sample in accordance with the cluster sampling method. The multiple regression analysis has been applied in order to determine the relationship between the variables existing in the research model. The results of the research have shown that the dimensions of the worklife area, role conflict, role ambiguity and creativity are related with burnout.

Key Words: Burnout, Worklife Area, Creativity

1. Introduction

The concept of burnout first entered the psychology literature in 1961 with its definition in the book titled “A Case of Burnout” published by Greene. The author has described the burnout in this book as that the individual loses his or her idealism along with extreme fatigue and the sense of anger the individual feels for his or her work (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p.398). During the following times this phenomenon has had a place in the subjects of the science of organizational behaviour with negative consequences that it reflects to the work life together with the individual and has become a topic of interest for the researchers (Budak & Sürgevil, 2013, p.95). The first clinical definition of this syndrome as “An Occupational Hazard” which can be observed in all sections of the society and in every group of professions was made by Freudenberger in 1974. According to him, the burnout is the case of exhaustion of the individual’s internal resources as the result of failure, fatigue, loss of energy and power or unfulfilled demands (Freudenberger, 1974, p.160). With this definition, the importance of this concept as a social problem has been understood.

Today, the most common definition of burnout has been made by Maslach and Jackson (1981). Authors refer to burnout as a syndrome that shows itself as that the individuals become insensitive of the people with whom they meet due to their works, feel emotionally exhausted, and a decrease in their personal success competence. With

- 1 This paper is based on a PhD study titled “The Factors Affecting Burnout And Effects of Burnout on Creativity:A Study For Turkish Television Program Production Industry” Balıkesir University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, department of business.
- 2 Asst. Prof. Dr. Bandırma Onyedi Eylül University, Faculty of Applied Sciences, snart@bandirma.edu.tr
- 3 Prof. Dr.Yalova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences s.yurur@yalova.edu.tr

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

this definition, Maslach and Jackson (1986) classified burnout into three dimensions as emotional exhaustion, depersonalization and decrease in the personal achievement.

Emotional exhaustion is defined as the sense of being emotionally overloaded and exhaustion of the individual's emotional resources (Maslach & Goldberg, 1998, p.64). According to Maslach and Leiter (1997), this dimension which is defined as the stress dimension of burnout is the first reaction given to the stress that the demands and changes of work create in the individual. Depersonalization represents the interpersonal dimension of burnout. This dimension expressing the negative, sarcastic, and distancing behaviours of the employees towards their colleagues or managers was described by Maslach and Leiter (1997) as "a estranged, rigid, even non-humanistic response towards the people being served". (p.18). Personal achievement is the loss individual's sense of being successful and competent in his work, in other words, falling into the feeling of incompetent (Maslach & Jackson, 1981, p.99). This dimension expresses that the employee's focusing on the work gets weaker and that the person tends to evaluate himself negatively (Maslach et al., 2001, p.398).

In the period when the concept of burnout was first discussed burnout was much more recognized to be a "personal characteristics originated" problem (Freudenberger, 1974; Lee & Ashforth, 1990; Maslach & Jackson, 1981). According to this traditional point of view, the problem is in the individual and the solution is in either eliminating the individual's problems or dispensing with the individual. But in the studies carried out during the following years, it has been understood that burnout is not just an individual-focused problem. In this new understanding, burnout is considered a "organizational factors originated" problem affected by the variables related with the occupation and work environment rather than individual variables (Maslach & Leiter, 1997). Burnout becomes the subject matter as the result of long-term exposure of the employees to working conditions which require emotional effort (Schaufeli and Greenglass, 2001, p.502). Maslach and Leiter (1997, p.7) express burnout as the erosion of the values, dignity and soul and point out that burn out occurs when there is a conflict between the job definitions of the individuals and the works they are obliged to do.

An important approach that can be useful in understanding the factors affecting the burnout of employees is the "Demand-Control" model developed by Karasek (1979). The model is based on determining the reasons of the work-related tension of the employees. According to the model, the interaction between workload and work control determines the level of stress originating from work (Thomas & Lankau, 2009, p.418). The workload describes the intensity of work and case of power requirement. And work control shows the work-related knowledge, skills, abilities that the employee possesses and possibilities of being able to use these in the work environment and in the mean time the work-related level of authority he has. (Bolat, 2011, p.69). According to this, in a work environment where workload is high and work control is low, the level of stress is also high (Karasek, 1979, p.287).

The tension variables defined in Karasek's Demand-Control Model are described as the initiators of burnout by Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli (2001). According to this point of view, Demerouti and his friends (2001) developed one of the models that could be the basis for the issue of burnout determination. In this model called as "Demand-Source Model", burnout occurs due to two basic conditions related with the work. These conditions are work-related demands and work-related sources. The demand here is the organizational working conditions which require physical or mental effort of the employee. And the source is the physical, mental, social and organizational working conditions which help to the achievement of goals and enhance personal development. The concepts such as the employee having control of the work, participation in the decision making processes, feedback, diversity of duties, social support and professional development can be given as the examples of the

organizational sources. The work-related conditions such as excessive workload, time pressure, overtime work constitute the organizational demands. According to the theory, burnout occurs when the work-related demands are high and the work-related sources are limited. (pp.499-512).

Maslach and Leiter (1997, p.36) have stated that the traditional “focused on individual characteristics” burnout understanding and the “focused on organizational factors” burnout understanding that arised later on are not sufficient alone in defining the burnout syndrome. In defining burnout, Maslach and Leiter (1997) has approached the subject with a different point of view by examining the individual and organizational factors together. According to them, the factors causing burnout to occur are “the areas of the working life”. The studies carried out on these areas and the changes made in this direction will prevent the occurrence of burnout (Maslach et al., 2001, p.398).

The area of worklife that Maslach and Leiter (1997) emphasize have been identified with six factors existing in the working environment of the individual and specified as workload, control, awards, community, justice and values. They have developed a model as the subject of harmony or disharmony between the individual and his work regarding all of these factors. The model defines the phenomenon of burnout as “a process originating from a fundamental conflict between the work demands and the needs of the individuals performing the work and developing gradually” (p.37). According to the model, the burnout syndrome has positive and negative ends; the greater the difference between the work-related demands and the needs of the individuals performing the work is, in other words the greater the disharmony between the individual and his work is, the higher the possibility of burnout is. On the other hand, the higher the harmony is, the higher the possibility of integration with the work will be (Maslach et al., 2001, p.398) .

The workload included in the model is defined as “ the amount of work to be done in a certain time, with a certain quality” and refers to productivity in terms of the organization and to the time and energy spent for executing the work in the individual aspect. (Maslach & Leiter, 1997, pp.38-39). The disharmony between the individual and the work regarding the workload generally arises as the result of that the type or amount of work forcing the capacity of the individual. The work that the individual is required to do might be the work with a complex nature, or might also be a work of which the individual does not have the necessary knowledge or experience. In such a case, the individuals get exhausted among the intensive work demands and can not find time to recover and to recollect their energy (Maslach et al., 2001, p. 399). Maslach and Leither (2008) have found out the heavy workload as the reason in their research they conducted on academicians. And also, Leither and Shaughnessy (2006), in their study aiming to determine factors affecting the burnout of the health workers, have identified that the workload causes a positive impact on burnout. Similarly, Lee and Shin (2005) have found out as the result of their research that the workload positively affects burnout .

The possibility of “choice making, decision making, problem solving and fulfilling their responsibilities” that the individual has on his work is defined as control (Maslach et al., 2001, p.399). In a case that the individuals do not attain control on the resources required for their work or that they do not have the authority to make decisions on the method of doing the work, there is a disharmony between the individual and his work. This disharmony causes over time the individual to lose his motivation and then to get into the burnout process (Leiter & Shaughnessy, 2006). And also, it is stated in these studies that the disharmony experienced in terms of control is especially related with the decrease in the personal achievement dimension of burnout. (Maslach et al.,2001). When we take a look at the studies examining the relationships between work control and burnout, we can see that different results are obtained. For example; in their research they carried out on the employees working in

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

the field of information technology Salanova, Peiro and Schaufeli (2002) have found that there is a significant relationship between work control and burnout. In their research that they aimed to examine the relationships between work control and burnout, Brouwers, Tomic and Boluijt (2011) have found out that work control has a negative impact on burnout. And also, Janssen, Bakker and De-Jong (2001), in their study carried out among the Dutch construction workers, have found out that the low work control has direct effect on burnout. Bolat (2011), in his study carried out with hotel employees, has encountered a significant and negative relationship between work control and burnout.

Awards which is another variable in the model refers to “the both materially and socially appreciation of the individual in return for the contributions made by the individual”(Leiter, 2003, p.2). Briefly, it is the consolidation power that shapes the behaviours. Award contains the positive and negative feedbacks related with the work for performance and progress (Nelson, 2005, p.979). A successful awarding system is an indication of that the contributions that the individuals make to their works is recognized and found valuable, and also of the values owned by the organization (Leiter, 2003, p.2). Therefore, awarding provides internal and external motivation by enabling the employees to learn and improve or helping them to achieve the work goals (Demerouti et al., 2001). On the other hand, the inadequacy of the award improves the feeling in the individuals that they are not good for the work. Low awarding is expressed among the causes of the work stress and burnout (Baker et al, 2000).

The variable of the community is important factor for the employees to get integrated with their work places and run towards the common goal (Maslach & Leither, 2008, p.500). Employees are more successful with the people they are comfortable with feel happy with and respect to. Such a social support is made possible by inclusion of the individual into the group and sharing the values. When there is a harmony between the individual and the work in terms of the sense of belonging, the individuals are in supportive relationships with each other and senses of unity dominate the work place (Maslach et al., 2001, p.415). On the other hand, if there is a disharmony between the individual and the work in terms of the community, the individual feels himself in the rear ground, alone and isolated from the environment and goes into an active conflict with the others (Leiter, 2003, p.10).

The conflicts and disagreements occurring within the organization cause the individuals to lose their feelings having positive relationships with their colleagues. The negative thoughts developed towards their colleagues and the work cause the motivation of the employee to diminish and stress (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001). According to Ross, Altmaier and Russell (1989, p.469), the disharmony between the individual and his work in terms of the community, increases the level of depersonalization and emotional exhaustion of the employee.

Justice which is one of the most important variables in the worklife area means that “ the organization has rules which are consistent and equal for everyone”. In order to be able to speak of the existence of justice in an organization, it is required that the organization must have consistent and equal rules for every one (Bilgin, 2003, p.273). The harmony between the individual and the work in terms of justice expresses that the individuals feel that any kind of decision related with the work have been taken in a clear, consistent and equal manner. This harmony is an indication of the respect that the organization feels for the people, importance and the sense of organizational justice that exist in the employees. And, if there is a disharmony between the individual and the work in terms of justice, the employees of the organization think that the decisions important for the organization are taken for the benefits of some certain people (Leiter, 2003, p.11). If the employee feels that he is not treated with justice, he gets alienated to his work and is led into burnout. The case that employees do not find that their earnings (wages, premiums, promotions, etc.) are equivalent to the contribution they provide for the organization

becomes the beginning of the point of emotional breakdown. The fact that the strategies followed in making the decisions related with the working conditions and policies being applied are not perceived as just deepens this breakdown as much as the fact that the materialistic expectations of the employees are not met (Maslach & Leither, 2008, p.500). The psychological disharmony which arises depending on the tendency of the organizational justice perception of the employees causes burnout over time (Maslach et al., 2001, p.415).

The concept of value which is the last variable in the model is defined as the shared criteria and ideas specifying which types of behaviour are good, proper and desirable (Maslach et al., 2001, p. 415). Harmony between the individual and the work in the working environment in terms of values signifies the uniformity of the mission and goals of the organization with the mission and goals of the individual, in the meantime, the effectiveness of the mission of the organization on the daily working life of the individual (Leiter, 2003).

The disharmony between the individual and the work in terms of values is a case which occurs as a result of the fact that some features in structure of the organization are contrary to the anticipations of the individual. Employees feel compelled to do the works which they do not consider as ethical regarding work or which are inconsistent with their own values. In such a case, a disharmony between the individual and the work in terms of value becomes the subject point (Stevens & O'Neill, 1983). According to Leiter (2003) the disharmony might be related to the services offered by the organization, its interaction with the outer world and the manner of behaviour towards its employees. The disharmony to be experienced between the individual and the working environment in these fields creates an effect which reduces the energy of the individual he owns for the work, the sense of belonging and competence. Subsequently, this state of disharmony causes the employees to experience burnout syndrome (Maslach et al., 2001).

One of the other burnout factors resulting from the working environment is the role stress sources. The roles that employees are engaged in are not static. Constantly changing working conditions, developments in technology and new fields of work create new roles or change the roles existing for a lon time. On the other hand, the organizational factors trying to keep pace with the dynamic environment and the role anticipations associated with them create role pressure on the individual (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). These role pressures, by getting integrated with personal characteristics of the individual and the interpersonal factors, transform into role conflict and role ambiguity (Kurt, 2010, p.80). The role conflict is "that two or more role stimulant at he same time occur in a such way that complying with one would make it difficult to comply with the other". And the individual experiencing the conflict is "the person staying in-between" (Katz & Kahn, 1977, p.202). Role ambiguity is that the person is deprived of the sufficient information he needs in order to perform his role and does not know exactly what his role team want him to do (Sager, 1994, p.75). According to Kahn et al. (1964), the role ambiguity occurs in the cases that the employee does not have open, clear, planned goals and the standards related to his work he is supposed to achieve; that his authorities in his work are undefined and uncertain; and that the things he is informed of what the expectations are related with the task are not clear. The most obvious result of role conflict and ambiguity is stress, both of the cases exhaust the individuals and lead to burnout after a certain point (Maslach & Jackson, 1981). In various studies examining the relationships between burnout and role conflict and role ambiguity; it has been stated that role ambiguity and role conflict have an increasing effect on burnout (Cordes & Dougherty, 1993).

The negative consequences of burnout occuring due to the reasons mentioned above can affect the individuals and the organizations beyond individuals. Some symptoms and situations that individuals have previously experienced

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

internally are reflected on the work life after a while (Maslach & Jackson, 1981, p.100). Exhaustion of the individual bears the meaning of his alienation to his work, work place and all working environment and the low satisfaction of the employee (Ogresta, Rusac & Zorec, 2008), diminished organizational affiliation (Golden, 2006), quitting work (Lazaro, Shinn & Robinson, 1984, p.232), and poor performance (Kwag & Kim, 2009) can be shown as the organizational consequences of this syndrome.

Creativity is another important concept which creates a negative impact on burnout. Creativity which is expressed as producing, conceptualizing or new and beneficial ideas, processes, and procedures developed by working together by individuals and groups is quite important for the organizations (Shalley and Gilson, 2000, p.216). According to the creative individual theory, all individuals have a normal capacity for the issue of creativity and can produce creative outputs in the environment they are in Especially in the working life, the motivations of the individuals must be high in order to be able to reveal and improve their creativity (Amabile, 1997, p.42). On the other hand, the sense of burnout can negatively affect the creativity of the employees (Chang & Hancock 2003). Wright and Walton (2003, p.22), who have a variety of studies in the field of happiness and creativity state that the employees who feel themselves happy in the environment where he is present during his work life demonstrate a high level of performance of creativity; on the other hand, the level of performance of the ones who have the sense of stress is low. According to Aronofsky (2000, p. 25) there are many reasons destroying creativity and the most important one of these reasons is stress. The author states that the pressures such as workload and time applied on the employees lead to the sense of stress and this situation is effective in the loss of creative characteristics of the employees. Halbesleben and Buckley (2004, p.877) refer to the loss of creativity along with low personal performance and low work satisfaction while expressing the negative effects of burnout on the organizations. According to them, the sense of burnout diminishes the creativity and the problem solving ability of the employee.

It is stated that the burnout syndrome is a common occurrence in the occupations in which people come faced-to-face such as the ones who work in medical, nursery and educational services (Spector, 2000). Burnout, on the other hand, has become a research topic which has been studied by numerous occupational groups in the course of time (Scott, 2014). And this study examines the burnout in the TV programs production sector in which creativity is in the foreground.

The broadcasting system in Turkey which started with a concept of public service in the field of television as visual media field has attracted the interests of the investors and the number of television channels has increased in the course of time. As a result, television broadcasting has become a sector in recent years due to the fact that television is far ahead in media investments and with the interest of both domestic and foreign audiences to these productions. In particular, the Turkish television serials have become a vital part of the television channels which commonly include such kind of productions in their program flows and started to gain a place for themselves in the foreign markets in the direction of the exports to a great number of countries (Orhon, 2015). However, all of these positive developments have brought along the existence of many problems still awaiting solutions some of which are structural and some of which are conjunctural. The employee problems come at the top of these due to the use of human labour in the sector in a large scale. The fact that the firms in the sector have yet been relatively at their crawling period in terms of institutionalization is one of the biggest obstacle in more effective and efficient use of the employees. Although the TV industry is one of the most influential profession groups in the world, that the sector has its own unique and a fragmented structure has led many problems to rise such as extremely heavy and precarious working conditions, long working hours, low wages and so on. Various cases about the fact that all of these problems negatively affect the physical and mental health of the employees have come to the agenda

both in the visual and in the written media. Especially in the TV programs production sector in which creativity is in the fore ground, it is necessary to determine the negative working conditions affecting the creativity of the employee and to take precautions in this direction (Nart, 2015, pp.453-454).

When burnout in the television programs production sector is examined, it is seen that there are limited number of studies. One of these studies is the research that Passon (2009) conducted on the producers and presenters of some private television news programs in Colombia. The author tried to determine the factors affecting the burnout of producers and presenters of the news programs with working-life area model of Maslach and Leither (2008) and the demand-control model of Karasek (1979). According to the findings obtained as a result of the research, significant correlations have been found between the workload perception of the employee and the lack of control for his work from the six factors in i working-life area model of Maslach and Leither's (2008, p.508) and burnout. Accordingly, it has been determined that long working hours, excessive workload and lack of control increase the emotional burnout and depersonalization of the producers. Another study is the one that Scott (2014, p.868) has carried out on 887 television employees working in various television news channels in the US. As a result of this study, it has been determined that approximately the 22% of the employees have experienced burnout. In the meantime, significant relationships between workload and perceived social support and burnout have been found in the research. According to this, while there is a negative relationship between the social support received from the managers and colleagues and burnout; a positive relationship has been found between workload and burnout.

Although, there are not any studies investigating burnout directly in the television programs production sector in Turkey, the studies dealing with stress on the employees of the television sector that we can evaluate within the scope of employee psychology are found. For example, inn his study aiming to determine the organizational stress factors of the television employees, Güllüoğlu (2012, pp. 88-89) has determined that the 50% of the employees working for a local television have experienced the work stress. And also, in another study carried out by Balaban (2011) on 115 employees working in the TV sector, it has been determined that work-family conflict caused by factors such as role ambiguity, role conflict and workload statistically creates a significant and positive effect on work stress.

This study, besides dealing with burnout for the first time in the TV programs sector in Turkey, also examines the relationships between the working-life area, role stress sources, burnout and creativity for the first time and thus it is expected that it will make significant contributions to the relevant literature. In addition to this, by handling the subject within the scope of the above-mentioned Demand-Control Model (Karasek, 1979), Demand-Source Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), these two models will be tested with the results of the research in context of Turkey. For this purpose, the following hypotheses have been developed in the light of the empirical research findings presented above:

H1: *The working-life area perceptions of the sector employees affect the burnout.*

H2: *The role stress sources perceptions of the sector employees affect the burnout.*

H3: *The burnout of the sector employees affects their creativity.*

2. Method

The sampling of the research is made up of the television sector employees who are the members of the Players Union, the Cinema Workers Union and Screenplay Writers Association. In the research, survey method which

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

is the primary data collection method has been used. Support for the distribution, design and collection of the questionnaire forms has been provided from all of the three unions. In order to obtain the data, 650 questionnaires have been distributed via postal service and e-mail and 517 returns have been achieved. The analysis phase has been started with the 510 available questionnaire out of the 517 returned questionnaires. The returning rate of the questionnaires is 78.46%.

The sampling is composed of 59.6% males and 40.4% females. 34.1% of the employees are married and 65.9% are single; 34.3% are in the age range of 20-29, 44.7%, 44.7% are in the age range of 30-39 and 21% are over the age of 40. 18.6% of the employees are high school graduates and 69.2% are university graduates; 18.6% have graduate education. And also, the 20.2% of the participants are employees in front of the camera and 79.8% of them are behind the camera employees and 55.1% of the participants work an average of 9-16 hours a day; the 38.4% of them work in a time period of 17 hours and over.

2.1 Data Collection Instruments

4 data collection instruments which are widely used in both national and international literature have been used In the questionnaire designed to collect data for the research as; the Maslach Burnout Scale, Worklife Areas Research Scale, Role Conflict and Role Ambiguity Scale and Creativity Scale. The questions for determining the personal characteristics of the employees have also been included in the design of the questionnaire.

Burnout Scale: The Turkish adaptation, validity and reliability studies of this scale developed by Maslach and Jackson (1981) in order to determine the burnout of the employees have been conducted by Ergin (1992). The scale evaluating burnout under three dimensions as emotional burnout, personal achievement and depersonalization consists of 22 items and the statements are answered with the 5-degree Likert type scale as between “1=absolutely disagree” and “5=absolutely agree”. In the study, an explosive factor analysis has primarily been made in order to examine the structure reliability of the burnout scale. The results have suggested a 20-statement structure which accounts for the 52% total variance. It has been determined that the factor loadings of the burnout scale differ between 707-,776 for emotional burnout dimension; 532-,809 for desensitization dimension; 532-,711 for personel achievement dimension.

Worklife Areas Research Scale: The Turkish adaptation, validity, reliability studies of this scale developed by Leiter and Maslach (2004) with the porpose of determining chracteristics of the “work environment” which play a role in the relationships of the employees with their work have been carried out by Budak and Sürgevil (2005). The scale consists of totally 29 items and the statements are answered with the 5-degree Likert type scale as between “1=absolutely disagree” and “5=absolutely agree”. Worklife Areas Research Scale is composed of six sub-dimensions as workload, control, award, sense of belonging, justice and value. Within the scope of the research, the five dimensions of the scale as workload, control, community, justice and value have been handled. According to the results of the explosive factor analysis conducted in order to examine the structural validity of the scale, a 16-statement structure accounting for the 64.89% of the total variance has been suggested, As a result of the factor analysis, it has been determined that the factor loadings of the Worklife Areas Research Scale differ between 747-, 855 for the sense of belonging; 795-, 819 for the perception of justice dimension; 606-, 821 for the perception of workload dimension; 620-, 763 for the perception of value dimension, and 728-, 815 for the perception of control dimension.

Role Conflict and Role Ambiguity Scale: The Turkish adapatation, validity and reliability studies of the scale developed by Rizzo et al. (1970) in order to measure the perceptions of the employees related with role conflict

and role ambiguity have been conducted by Yıldırım (1997). The scale is composed of totally 14 statements and is answered with 7-degree Likert type scale between “1=Absolutely true” and “7=Absolutely false”. According to the results of the factor analysis, a 10-statement structure accounting for the 64.80% of the total variance has been suggested. As a result of factor analysis, it has been determined that the factor loadings of the role stress sources scale differ between 719-, 816 for the dimension of role conflict dimension and 631-,790 for the role ambiguity dimension.

Creativity Scale: This scale developed by Zhou and George (2001) in order to determine the creativity of the employees and the Turkish adaptation of which has been made by Balay (2010) is totally composed of 13 statements and the statements are responded with 5-degree Likert type scale as between “1=absolutely disagree” and “5= Absolutely agree”. Again, according to the results of the explorative factor analysis carried out in order to examine the structural validity of the scale, a 13-statement structure explaining the 67% of the total variance has been suggested. As a result of the factor analysis, it has been determined that the factor loadings of the creativity scale differ between 689-,794.

2.2 Findings

When the mean values related with the variables are examined, it is observed that the findings regarding the emotional burnout ($x=3,25$), desensitization ($x = 3.23$) and personal achievement ($x = 3.32$) are above the average. And this indicates that the burnout levels of the employees in the television program production sector which is generally in the scope of the research are high.

A multiple regression analysis has been performed for determining the relationships between the variables. Accordingly, the regression analysis has been started firstly by examining the correlations between the sub-dimensions of emotional burnout, worklife area and role ambiguity variables of burnout dimensions. The correlations obtained are presented in Table 1.

Table1. Results of Multiple Regression Between Worklife Area, Role Stress Sources and Emotional Burnout

	R ² = .360	Uyr. R ² =.351	df=509	F= 40.269	p =.000
Independent Variables			B	t	p
Community			-.133	-2.034	.042
Justice			-.077	-1,769	.007
Control			-.058	-1.327	.185
Value			-.080	-1.780	.000
Workload			.453	11.882	.000
Role ambiguity			.112	2.730	.640
Rol conflict			.141	3.587	.000

*p < 0.01

**p < 0.05

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY:
THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

Dependent variable: Emotional burnout

According to the results of the regression included in Table 1, the variables predicting the emotional burnout level of the sampling have been determined as community, [t = -2.034; P <0.01], justice [t = -1.769; p<0.01], value [t = -1.780; p <0.05] workload [t = 11.882; P <0.05] and role conflict [t = 3.587; p <0.01]. Accordingly, it has been determined that there is a positive correlation between the emotional burnout and workload, role ambiguity role conflict; while there is a negative correlation between the emotional burnout and community, value and justice. When the Beta coefficients are considered, it is observed that workload is the most important predictor of the emotional burnout ($\beta = .453$, p <0.01). In other words, a one-unit increase in the workload variable causes a 45% increase in the emotional burnout level of the employees. According to these results, as long as the individuals experience an inconsistency in the sense of belonging, justice and workload dimensions, the level of emotional burnout becomes higher. In the analysis, secondly the relationships between dimensions of the desensitization and worklife area and role stress sources variables of burnout dimensions have been examined. The correlations obtained are presented in Table 2.

Table 2. The Results of Multiple Regression Analysis Between Worklife Area, Role-Stress Sources and Depersonalization

	R ² = .205 Uyr. R ² = .194	df=509	F= 18.534	p =.000
Independent Variables	B	t	p	
Community	-.116	-2.465	.014	
Justice	-.095	-1.954	.051	
Control	-.159	-3.458	.001	
Value	-.017	-.340	.734	
Workload	.247	5.824	.000	
Role ambiguity	.073	1.488	.137	
Role conflict	.173	3.953	.000	

*p < 0.01

Dependent variable:
Depersonalization

According to the analysis results included in Table 2, the organizational variables predicting the depersonalization level of the participants show similarity with the variables predicting the level of emotional burnout. Accordingly, the organizational variables predicting the depersonalization level have been determined as; community, [t = -2.465, p <0.01], control [t = -3.458; P <0.05] and workload [t = 5.824; p <0.01] and role conflict [t = 3.953; p <0.01]. Accordingly, it has been determined that there is a positive relationship between role conflict and the workload and role conflict variables, while there is a negative relationship between the community and control variables. When the Beta coefficients are considered, it is observed that workload variable is the most important predictor of desensitization ($\beta = .247$, p <0.01). In other words, a one-unit increase in the workload variable causes a 25% increase in the depersonalization level of the employees.

Thirdly, the relationships between the personal achievements dimension of burnout dimensions and the dimensions of the worklife area, role stress sources variables have been examined. The correlations obtained are presented in Table 3.

Table 3. Results of Multiple Regression Analysis Between Personal Achievement and Worklife Area and Role Stress Sources

	R ² = .145 Uyr. R ² =.133	df=509 F= 12.748	p =.000
Independent Variables	B	t	p
Community	.258	6.585	.000
Justice	-.021	-0.492	.623
Control	.141	3.432	.001
Value	.112	2.813	.005
Workload	-.127	-2.921	.004
Role ambiguity	-.158	-3.929	.000
Rol conflict	-.144	-3,349	.001

*p < 0.01

Dependent variable: Personal Achievement

According to the results of the multiple regression analysis included in Table 3, the variables predicting the personal achievement level of the participants are; community, [t=6.585; p<0.01], control [t=-3.432; p<0.01], value [t=2.813; p<0.05]; workload [t=-2.921; p<0.01], role ambiguity [t=-3.929; p<0.01] and role conflict [t=-3.349; p<0.01]. According to this, it has been determined that there is positive relationship between the personal achievement and the community, value and control variables; while there is a negative relationship between workload, role conflict, and role ambiguity. When the Beta coefficients are considered, it is observed that community, variable is the most important predictor of personal achievement ($\beta = .258$ p<0.01). Again, it has been determined that a one-unit increase in the sense of belonging variable causes a 26% increase in the personal achievement level of the employees.

Finally, the relationships between burnout dimensions and creativity have been examined and the correlations obtained have been presented in Table 4.

Table 4. Results of the Multiple Regression Analysis Between Emotional Burnout, depersonalization Personal Achievement and Creativity

	R ² = .064 Uyr. R ² = .059	df=509	F= 11.59	p=.000
Independent Variables	B	t	p	
Emotional Burnout	-.237	-3.859	.000	
Depersonalization	-.076	-1.206	.228	
Personal Achievement	.246	4.975	.000	

*p < 0.01

Dependent Variable: Creativity

According to results of the the multiple regression analysis included in Table 4, the personal achievement [t=4.975; p<01] variables predicting the creativity have made a significant contribution to the model. Accordingly, it has been detrmned that there is a positive relationship between the personal achievement dimension an creativity.

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

3. CONCLUSION AND DISCUSSION

In this study, it has been aimed to explain and get across the relationship of burnout and the factors creating burnout especially in the employees of the television programs production sector which come into agenda with its heavy working conditions with creativity. In the research designed based on two models, Demand-Control and Demand-Source Models, which try to deal with and explain the burnout from an organizational point of view, the relationship of burnout with creativity and the organizational factors which are thought to be proper for the TV programming has been analyzed. The findings obtained as the result of the research have shown in a way of supporting our hypothesis that the dimensions of worklife area, the dimensions of role stress sources and creativity are related with burnout.

When we evaluate the findings by considering the sub-dimensions of the variables; as long as the individuals experience an inconsistency in the dimension of workload the level of emotional burnout increases. This finding of the research supports the Demand-Source Model of Demerouti et al. (2001) stating that workload exists in the factors affecting burnout and the Workload-Control Model developed by Karasek (1979).

The disharmony between the individual and the work in terms of justice expresses that the organizational employees think that the decision which are important for the organization are taken for the benefits of some individuals (Leiter, 2003: 11) In such a case, the individual gets emotionally exhausted (Maslach et al., 2001). In the research, a positive relationship between burnout and role conflict and role ambiguity has also been found. And also, in the related field research, it has been found that the role conflict arising due to the reasons such as constantly contradictory work demands, duties and responsibilities exhaust the individuals and lead to burnout after a certain point. And also, the lack of knowledge that the individual needs for performing his role effectively leads to his exhaustion (Maslach and Jackson, 1981: 100). And the studies in the literature are in line with the findings of our research in this subject. Passon (2009), between emotional burnout and the disharmony experienced by the individual and the organization in terms of workload and control variables; Khan and Zafar (2013), between the emotional burnout and the disharmony experienced in workload, awards, justice and value variables; Daley (2013), between the emotional burnout and the disharmony experienced in workload and the sense of belonging variables; Budak and Sürgevil (2005) between the emotional burnout and the disharmony experienced in value, workload and control variables have detected positive relationships. Similarly, when we examine the studies dealing with relationship between the role stress sources and the burnout dimensions; Piko (2006); Lee and Ashforth (1990), in their studies, have found out that there is a positive relationship between role conflict and role ambiguity and the emotional burnout dimension of burnout.

Another important finding; it has been found that there is a positive relationship between the variables of workload and role conflict and depersonalization while there is a negative relationship between the variables of sense of belonging and control and depersonalization According to these results, that the individuals feel lack of sense of control which can be defined as the "ability to make a choice, to make a decision and to fulfill their responsibilities" (Maslach, Schaufeli and Leiter 2001: 399) causes burnout. And also, the depersonalization levels of the individuals increase as long as a disharmony exists in the sense of belonging and workload perceptions of the individuals and as long as conflicts are experienced between the assumed roles. This obtained result supports the models "Demand-Source Model" (Demerouti et al., 2001) and "Workload Control" (Karasek, 1979) which have been taken as basis for the research.

It is also possible to find the studies supporting our research findings in the related field literature. For example, Passon (2009), between depersonalization and the disharmony experienced by the individual and the organization in terms of workload and control variables; Khan and Zafar (2013), between the depersonalization and the disharmony experienced in workload, awards, justice and value variables; Daley (2013), between the depersonalization and the disharmony experienced in award, the community and value variables; Budak and Sürgevil (2005) between the depersonalization and the disharmony experienced in value, workload and control variables have detected positive relationships. At the same time, Gil-Monte, Valcarcel, P. and Zornoza, (1993); Lee and Ashforth (1990); In Piko (2006) has found in his studies that there is a positive relationship between role conflict and the depersonalization sub-dimension of burnout.

Another finding of the study is that there is positive relationship between the personal achievement and the community, value and control variables; while a negative relationship between the workload, role conflict and role ambiguity. Accordingly, the harmony between the individual and the work in terms of values which implies that the individual associates the mission and the goals of the organization with his own mission and goals and that the mission of the organization is effective on daily working life of the individuals (Leiter, 2003) increases the sense of personal achievement. Similarly, as long as the individuals feel that they are autonomous/ independent in their works and think that they have the control on their works, they feel themselves more successful. And this is an indication of that the individuals have initiative regarding the work they do increases their feelings of personal achievement and plays an important role diminishing the burnout (Budak and Sürgevil, 2005). On the other hand, the sense of burnout that occurs as the result of role conflict and role ambiguity affects the sense of personal achievement of the employees in a negative way. When we examine the related field literature, we can see that the results of our research have been supported; Khan and Zafar (2013), between the personal achievement and the harmony experienced between the individual and the organization in terms of awards and value variables; Daley (2013), between the personal achievement and the harmony in awards and value variables; Budak and Sürgevil (2005) between personal achievement and the harmony in awards and control variables have encountered positive relationships. On the other hand, Von Emster and Harrison (1998), in their studies, have determined a negative relationship between the personal achievement and role ambiguity and role conflict.

Another important finding of the study is having determined a negative burnout and creativity. When we examine the related field literature, findings supporting that there is a negative relationship between burnout and creativity have similarly been found. Schaufeli et al. (1996) have determine a negative relationship between creativity and burnout: Ghonsooly (2012) and Şahin (2009) have determined a negative relationship between creativity and emotional burnout and depersonalization. The employees of the TV programs production sector which holds in the tradition of long-term working under difficult conditions have been improving and sustaining their existence due to their creative behaviours. On the other hand, the employees might lose their creativity when they enter the burnout process. At the same time, it has been determined as the result of the research that the sense of personal achievement of the employees positively affect their creativity. Accordingly, the feelings of competence and achievement in individual's work is positively reflected on their creativity.

In summary, it can be stated that the research has made a contribution to the relevant literature in terms of that this study has demonstrated the fact that the concept of burnout, the Worklife Area Model, Demand-Source Model and The Theory Of Resources Protection can also be adapted to a different profession group, and that it has been examined under the conditions in Turkey. However, the results of this study must be evaluated within its limitations

THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY: THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

in terms of generalizability of the obtained findings. Accordingly, the theoretical framework, the accessible field literature, the empirical application of the study is limited to the employees of the television programs production sector. This research, in the meantime, has been kept limited with the members of the Cinema Workers Union, the Players Union and the Screenplay Writers Association due to the fact that the space spread out in a wide area, time and cost savings, their enthusiasm for participation in the research, and that they continue their activities also during the research period. Apart from this, the award dimension of the working life area variable included in this research, which is composed of six dimensions as “workload”, “community”, “justice”, “value”, “award” and “control”, has not been evaluated in this study due to the fact that it does not reflect the TV programs production sector in the scope of the research.

REFERENCES

- Amabile, T.(1997). Motivating Creativity In Organizations:On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-57.
- Arenofsky, J. (2000). How to Put Creativity into Your Work Life. *Career World*, 29(1):24-29.
- Baker,R, Wu,A.W., Teno,J.M., Kreling,B., Damiano,A.M., Rubin,H.R., Roach, M.J., Wenger, N.S., Phillips, R.S., Desbiens, N.A., Connors, A.F., JrKnaus, W. & Lynn, J. (2000). Family Satisfaction With End-of-Life Care in Seriously İll Hospitalized Adults.*Journal of American Geriatric Society* 48(5),61–69.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. Ankara Üniversitesi, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Brouwers, A., Tomic, W. ve Boluijt, H. (2011). Job Demands, Job Control, Social Support and Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Burnout among Physical Education Teachers. *Europe’s Journal of Psychology*, 1,17-39.
- Budak, G. & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2),95-108.
- Chang, E. & Hancock, K. (2003). Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, 5(2):155-163.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cooper, C. L., Dewe, J. P. & O’Driscoll, M. P. (2001).*Organizational stress*. London: Sage.

- Daley, C. (2013). Stemming The Tide of Leadership Instability in Long Term Care: How Worklife Factors and Burnout Contribute To Nursing Home Administrators' Intention To Leave Their Job and Career. Doctoral Thesis, Indiana University, Pennsylvania
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Ergin, C. (22-25 Eylül 1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Editörler.), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel çalışmaları, Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları. ss. 143-154.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Ghonsooly, B. (2012). Exploring the Relationship between Creativity and Burnout among Iranian EFL Teachers. *International Journal of Linguistics*, 4(3), 121-134.
- Gil-Monte, P., Valcarcel, P. ve Zornoza, A. (1993) Role Stress: Burnout Antecedent in Nursing Professionals. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), s.217-227.
- Golden, T.D. (2006). Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and The Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*. 69, 176-187.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(43), 77-104.
- Halbesleben, J. R. B. & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Janssen, P.P.M., Bakker, A.B. ve De-Jong, A. (2001). A Test and Refinement of the Demand-Control-Support Model in the Construction Industry. *International Journal of Stress Management*, 8 (4).315-332
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24,285- 308.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara: TO-DAİE Yayınları, No:167.
- Khan, S. N. & Zafar, S. (2013). Exploring the Causes and Consequences of Job Burnout in a Developing Country. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 3(5)212-227.
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 79-87.
- Kwag, S.H.& Kim, H., (2009). The Study On The Effects Of Organizational Members' Job Burnout. *Journal of Business & Economics Research*, 7 (7),63-78.

**THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY:
THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES**

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

- Lazaro, C., Shinn, M. ve Robinson, P. E. (1984). Burnout, Job Performance and Job Withdrawal Behavior. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 213-34.
- Lee, R. & Ashforth, B. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75,743-747.
- Lee, K. E. ve Shin, K. H. (2005). Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dieticians and Chefs At A Contract Food Service Management Company. *Journal of Community Nutrition*, 7, 100-106.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*. (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Canada: Wolfville, NS.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being, Elsevier Ltd, 3.91-134.
- Leiter, M.P. & Shaughnessy K. (2006). The Areas of Worklife Model of Burnout: Tests of Mediation Relationships. *Ergonomia: An International Journal*, 28, 327-341.
- Maslach, C. & Goldberg, J.(1998).Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E.(1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 4-43.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52,397-422.
- Nart, S. (2015). Televizyon Programları Yapımcılığı Sektöründe Tükenmişlik, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(3),450-481.
- Nelson, J. D. (2005). Finding useful questions: On Bayesian Diagnosticity, Probability, Impact, and Information Gain. *Psychological Review*, 112,979-999.
- Ogresta, J., Rusac, S. & Zorec, S. L. (2008).Relation between Burnout Syndrome and Job Satisfaction among Mental Health Workers, *Croat Med J*. 48(3),364-374.
- Orhon, N. (2015). Türk Dizileri Pakistan'dan Ukrayna'ya ya da Şili'ye Kadar Her Yerde İzleniyor. <http://www.turk-internet.com>. Accessed 15.02.2016.

- Passon, S. (2009). Moving up or Moving Out: New Job Demands, Ability To Cope and Burnout Among Television News Producers and Executive Producers. Master Thesis, The Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia.
- Piko, B. F.(2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychological Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43,311-318.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 150-163.
- Ross, R. R., Altmaier, E.M. & Russell, D.W. (1989). Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36 (4), 464-470.
- Salanova, M., Peiro', J. M. and Schaufeli, W. B. (2002). Self-Efficacy Specificity and Burnout Among Information Technology Workers: An Extension Of The Job Demands-Control Model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Sager, J. K. (1994). A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1),74-84.
- Scott, R. (2014). Autonomy and Perceptions of Work Quality. Drive the job Satisfaction of TV News Workers, *Journalism Practice*, 8 (6),855-870.
- Schaufeli, W., Maslach, C., ve Marek, T. (1996). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington: DC: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology & Health*, 16,501–510.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2),215-223.
- Spector,P.E.(2000).*Industrial&Organizational Psychology*. (2nd Ed). Jhon&Wiley.
- Stevens, G. B. & O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11(6), 615-627.
- Şahin,E.(2010).İlköğretim Öğretmenlerinde Yaratıcılık, Mesleki Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu. Master thesis, University of Sakarya.
- Thomas, C.H. & Lankau, M.J. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*, 48(3),417-432.
- Von Emster, G. A. & Harrison, A. A. (1998).Role Ambiguity, Spheres of Control, Burnout, and Work-Related Attitudes of Teleservice Professionals. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(2),375-386.

**THE FACTORS AFFECTING BURNOUT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND CREATIVITY:
THE EXAMPLE OF TURKISH TELEVISION SECTOR EMPLOYEES**

Senem Nart (Bandırma Onyedi Eylül University), Senay Yürür (Yalova University)

Yıldırım, İ. (1997). Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenirliliği ve Geçerliliği. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,13, 81–87.

Wright, T.A. & Walton, A. P. (2003). Affect, Psychological Well-Being and Creativity: Results of A Field Study. Journal of Business and Management, 9, 21-32.

Zhou, J. ve George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity Encouraging the Expression of Voice. Academy of Management Journal, 44(4), 682-696.

19

STRESS AND STRESS MANAGEMENT (DISEASE OF MODERN AGE)

STRES VE STRES YÖNETİMİ (MODERN ÇAĞIN HASTALIĞI)

Hüseyin Alkış (Adıyaman University)

Abstract

The developments that have taken place in the world have come to the situation where human beings have to grow something faster and more constantly in their lives. Developments and changes both in business and private life, the constant cost of being a consumer society, the growing awareness of these expenses and the development of technology have made our lives more complicated. Business, social, economic, political, family etc. issues have exerted pressure on the individuals and the individuals have been exposed to various forms of oppression. Today's lifestyle has caused these difficulties to express them with different concepts in human life. Stress, anxiety, depressed mood, etc. often expresses mood with concepts. Since the concept of stress has affected the lives of the societies both individually and socially, it has recently come to a great extent as a disease of modern life. There are many variables that affect stress; family life, work and social life, even the individual himself affects every aspect of him and his life. Individuals' lifestyles and personal characteristics are affected differently by their work environment and socio-cultural status. When individuals work in a variety of business areas, they experience tension and oppression while fulfilling their responsibilities with respect to their duties. Such effects are as positive as a certain level, but after the limit is exceeded they have negative consequences. The aim is not to remove stress from the ground, but to ensure that stress is controlled and made habitable, and individuals learn ways to control stress, as stress cannot be eliminated totally. The important thing is to know the causes and to live with them. In this study, it has been shown that individuals should be able to identify and cope with the factors that cause stress for both work, social and family life.

Key Words: Stress, Stress Management, Sources of Stress

1. Stres Kavramı

Dünyada meydana gelen gelişmelere bağlı olarak insanoğlunu hayatı daha hızlı ve sürekli bir yerlere bir şeyler yetiştirmesi gereken duruma gelmiştir. Gerek iş hayatında gerek özel hayatında sık ve hızlı meydana gelen gelişmeler, değişiklikler, tüketim toplumun özelliği olarak sürekli masrafların artması sonucu bu masraflar yetişme ve yetinme duygusu, teknolojinin gelişmesi hayatı daha karmaşık hale getirmiştir. Bireyler iş, sosyal, ekonomik, politik, aile vb. sebepler birey üzerinde baskı oluşturmuş ve çeşitli şekillerde baskılara maruz kalmıştır. Günümüz yaşam şekil bu zorlukları insanın hayatında değişik kavramalar ifade etmesine sebep olmuştur. Stres, kaygı, moral bozukluğu, can sıkıntısı vb. kavramlarla sık sık ruh halini ifade etmektedir. Stres kavramı toplumların hayatını gerek bireysel gerekse toplumsal olarak çok etkilediğinden dolayı son dönemlerde fazlaca gündeme gelmiştir.

STRES VE STRES YÖNETİMİ (MODERN ÇAĞIN HASTALIĞI)

Hüseyin Alkış (Adıyaman University)

Eski ve Latince kökenli bir sözcük olan stres, günümüzde bütün toplumların günlük diline girmiştir. Her sosyo-kültürel düzeydeki her yaş ve sınıftan insan tarafından kullanılmaktadır. Stres; 17. Yüzyılda felaket, bela, dert, keder, elem, gerilim, baskı, zorlama, sıkıntıya düşme gibi birçok anlamı kapsayacak şekilde kullanılmıştır. Daha sonra kavramın anlamı değişim; güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Tengilimoğlu vd. 2014:320; Eroğlu, 2010:465). Stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan ve onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim durumudur. Stres; gerilim, baskı, zorlama, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanabilir (Barlı,2012:262). Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin, durum veya olayın organizmaya yansıyan psikolojik ve/veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır. Stres, bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etkidir. Stres, fiziksel ve psikolojik taleplere karşı vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır. Stres; bireyin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynakla karşılaştığı ve elde edeceği sonucun hem belirsizlik hem de önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumdur (Robbins& Judge, 2012:607). Stres; bir süreç olarak ele alındığında, olayları değerlendirme şeklimizden, düşüncelerimize, duygularımızdan, davranışlarımıza kadar pek çok boyuttan oluşur (Koç ve Topaloğlu: 2012: 335)

Stres her zaman olumsuz olarak nitelenmeyebilir. Özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan coşku, heyecan, mutluluk, başarı enerji şeklinde fayda da sağlayabilir. Örneğin; evlilik, doğum, hamilik, başarı vb. olaylar bireyleri mutlu etmekle birlikte stres olgusunu da beraberinde getirir (Şimşek vd. 2011:329). Kişilerin kontrol edilebilir ve ölçülü olmak şartıyla stres başarılı olmasını da sağlar. Her başarılı olayda mutlaka bir parça stres faktörü de bulunmaktadır. Siyasilerin seçilmesi başarılı ve stresli bir çalışmanın neticesidir. Aynı zaman başardıktan sonra da seçmenlerin beklentisi ve seçimlerde vermiş oldukları vaatleri yerine getirme çaba ve gayreti de stresi oluşturabilir. Kontrol edilebilir stres bireye umut, heyecan, coşku ve yaşa sevinci vermesi demektir.

Bireylerin yaşam biçimi, kişisel özellikleri iş ortamı ve sosyo-kültürel durumlarına göre farklı şekilde etkilenmektedirler. Bireyler çeşitli iş alanlarında görev yaparken, görev alanlarıyla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken gerilim ve baskıyı yaşarlar. Bir iş adamının alacağı yatırım kararı, bir elemanı üst düzeye yükseltme kararı, dönem sonunda çalışanların ücret düzeylerini belirleme görevini üstlenen kişilerin ücret artış oranına ilişkin olarak verecekleri kararlar bu kişileri biyolojik ve psikolojik yönden gerilim ve sıkıntı içine sokacaktır. Bu tür etkiler belirli bir sınıra kadar olumlu, ancak sınır aşıldıktan sonra ise olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, işadamlarının aldıkları kararlardan bazılarının bu insanları kalp krizi, ülser gibi doğrudan stresle ilgili hastalıklara yakalanmalarına sebep olduğunu göstermiştir (Eren,2012:292; Koç ve Topaloğlu, 2012:336).

Stresin bireysel yönü olduğu gibi, örgütsel yönü de mevcuttur. Bilimsel yayın literatürüne yoğun olarak 1980'li yıllarda giren stres, araştırmacı ve bilim adamları stresi farklı boyutları ile ele almışlardır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin, durum veya olayın organizmaya yansıyan psikolojik ve/veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 322).

Stres, bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etkidir (Can, 1999: 296).

Stres, fiziksel ve psikolojik taleplere karşı vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır (Durna, 2004: 192).

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır (Eren, 199: 223).

Yukarıdaki tanımlara göre Stres Kavramının Özellikleri şöyle sıralamak mümkündür;

- ✓ Stres kaçınılmazdır.
- ✓ Stresin tamamen yok olması yaşamın bitmesiyle mümkündür.
- ✓ Stres yaşıyor ve çalışıyor olmanın ürünüdür.
- ✓ Stres kişiseldir. Yani kişiden kişiye farklılık göstermektedir.
- ✓ Stres cinsiyete göre de farklılık gösterir.
- ✓ Stres meslek gruplarına göre de farklılık gösterir.
- ✓ Stres olumsuz olmakla birlikte olumlu yönleri de var.
- ✓ Stres tamamen yok edilemez, ancak etkisi azaltılabilir.
- ✓ Birey üzerinde etkileri gözlemlenebilir.

Stres İle ilgili Bazı genellemeler

Stres faktörleri olumlu ya da olumsuz olmazlar, bireyleri onları algılama durumlarına göre değişiklik gösterirler (Balci, 2000; 34-35)

1. Stres, yaşam değişimleriyle, kişisel ve/veya işle ilgili değişimlerle sıkı sıkıya ilişkilidir.
2. Bir insanda olumsuz bir stres oluşturan bir şey, bir başkasında olumlu strese neden olabilir.
3. Aynı olay bir insanda bir zamanda olumsuz strese yol açarken, bir başka zamanda olumlu strese sebep olabilir.
4. Bir olay ya da durum insanda strese yol açıp açmaması, onun olay ya da şeyi algılamasının bir sonucudur.
5. Bir insanın stres faktörlerine tepkisi çevreye, faktörün büyüklüğüne, bireyin strese baş etmede kendini algılama yeteneğine, bireyin fiziksel koşullarına ve alışkanlıklarına bağlıdır.
6. Stres durumsal da olabilir. Zaman sınırlılığı, kaynak azlığı, duygusal ya da fiziksel benliğini tehdit, bireyin değerleriyle başkalarının değerlerinin çatışması durumu,

2. Stres Kaynakları

Stresin meydana gelişi ve tanımı çok farklı olmasında dolayı, stresi oluşturan kaynaklar da farklılık göstermektedir. Stresin kaynakları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Teşvik edici ve engelleyici; bireysel, örgütsel ve çevresel vb. kaynaklar olarak değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Farklı sınıflandırmalar yapılan çalışmaların olay ve olgulara farklı şekilde yaklaşmaları ve bireylerin içinde buldukları bir çevrenin sürekli var olmasıdır. Aynı zamanda bireyleri kişilik yapıları ve yaşamış oldukları kültürel çevre etkili olmaktadır. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler hayatı kolaylaştırdıkları gibi beraberinde de daha hızlı, dinamik, yük ve sorumluluk getirmesiyle birlikte bireyleri yaşamın zorlaştırmaktadır. Burada stres kaynakları çevresel etmenler, örgütsel etmenler ve bireysel etmenler olarak üç ana grupta ele alınacaktır (Can,1999: 297-98).

Stres Kaynakları

a. Çevresel Etmenler

Çevresel belirsizlik örgüt yapısının tasarımını etkilediği gibi aynı zamanda bu örgütte çalışanlar arasındaki stres seviyesini de etkiler insanların örgütsel değişiklikler ile mücadelesinde karşılaştığı en büyük sorun belirsizliklerdir. Çevresel belirsizliğin ekonomik, politik ve teknolojik olmak üzere temelde üç ayrılmaktadır(Robbins& Judge, 2012: 609).

Ekonomik belirsizlikler, iş yaşamındaki değişiklikler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ekonomik dalgalanmaların doğurabileceği düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, işsizlik tehlikesi, parasal sıkıntılar, kredi ve kredi kartlarını ödeyememe durumu, ulusal ve uluslararası ekonomik belirsizlikler gibi durumlar örnek olarak verilebilir.

Politik belirsizlikler; Bir ülkede politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, gerekli kanunların çıkmasını engelleme, insanların demokrasiye inançlarının kaybolması, korku ve tedirginlik içerisinde yarınların endişesiyle günlerini geçirmesine sebep olabilmektedir. Bu sebepler, iş adamlarının uzun vadeli yatırım ve kazanç eğilim ve tutumlarından uzaklaştırarak kısa süreli ve istikrarsız kazançlara yönelmekte, girişimcilik eğilimlerini baltalamakta, varlıklarını kaybetme korkusu içinde ya beklemeye geçmekte ya da sermayelerin yurtdışına kaçırmaktadırlar (Eren, 2012: 300).

Teknolojik belirsizlikler; teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, yeniliklerin ve değişimler birçok alanda yeni iş sahaları ve yeni imkanlar sağlarken, aynı zamanda birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Özellikle kas gücüne dayalı herhangi bir vasfı olmayan işgörenleri için işsizlik ve belirsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi deneyi ve yetenekleri ve yeterlikleri bulunan kişiler için de yeni fırsatlar ve iş imkanlarını oluşturmaktadır. Kendi işin kayıp etmek korkusu içinde yaşarlar ciddi bir strese girmektedir. Örneğin; Türkiye’de 1980 yıllarda bilgisayarların ofis ortamında kullanılmayan başlanması, 2000’li yıllarda iş alanlarında mekatronik makinaların iş sahasında kullanılmaya başlanması ile birlikte bir çok devlet memurunda ve torna işinde çalışan ustalar üzerinde ciddi baskılara sebep olmuştur. Buda bu grupların yeni teknolojileri öğrenememe korku ve endişesiyle işlerine kaybetmem kaygısı beraberinde stresi getirmiştir.

b. Örgütsel Etmenler

Örgütsel etmenler çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bunlardan ilki kişinin işine ilişkin görev gereklidir. Özerklik, iş çeşitliliği ve otomasyon derecesi gibi kişinin işinin tasarımıyla ilgili etmenler ve çalışma koşulları gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, montaj hattının hızının fazla olması, iş yerinin ışıklandırma düzeni, çalışma yerinin kalabalıklığı, ısı ve hava kirliliği bunlardan bazılarıdır.

İkinci tür örgütsel etmen ise, rol gereklidir. Rol çatışmaları, aşırı rol yükleme ve rol belirsizliği bunlara örnek olarak verilebilir.

Bir diğer örgütsel stres kaynağı kişiler arası ilişkilerden doğan gereklidir. Buna örnek olarak iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler ve sosyal destek eksikliği verilebilir.

Örgütsel yapı, stres yaratan başka bir kaynaktır. Örgütlerde farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunan düzey, açık ve anlaşılır politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bu tür stres kaynaklarındandır.

Örgütsel önderlik türü de stres kaynaklarından birisidir. Özellikle otoriter örgütlerde yaratılan iklim gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Çok kısa sürede işi tamamlama zorunluluğu getirme gibi gerçekçi olmayan baskılar, sıkı ve çok yakından kontrol ve bunlara uymayanları işten çıkarma gibi uygulamalar buna örnek olarak verilebilir.

Örgütsel stres kaynağı ise, örgütün yaşam seyrinden kaynaklanmaktadır. Örgütler kurulma, büyüme ve olgunluk ve gerileme aşamalarından geçerler. Bu aşamalar, çalışanlar üzerinde farklı sorunlar ve gerilimler ortaya çıkarır. Kurulma ve gerileme aşamaları oldukça stresli aşamalardır. Olgunluk aşaması ise en alt düzeyde stres oluşturan aşamadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında örgütsel stres faktörleri şöyle sıralanabilir; (Barlı,2012 :269-270)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaletsiz ve yetersiz performans değerlendirme ➤ Adil olmayan ücretlendirme, ➤ Keyfi ve belirsiz politikalar, ➤ İş içeriğinde ve ortamındaki sık değişiklikler ➤ Sıkıcı ev monoton işler ➤ Aşırı merkeziyetçilik ve kararlara katılmama, ➤ Kariyer fırsatlarının olmaması, ➤ Aşırı biçimsel ve bürokrasi ➤ Aşırı uzmanlaşma, ➤ Örgütsel süreçlerdeki karşılıklı bağımlılık, ➤ Zayıf iletişim, ➤ Adaletsiz yönetim 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kabul ve tanınma yokluğu, ➤ İş güvenliğinin yetersizliği, ➤ Aşırı rekabet, ➤ Sorumlulukların oluşturduğu baskı, ➤ Zaman baskısı, ➤ Beceri eksikliği, ➤ Aşırı ve eksik örgütlenme, ➤ Rol uyumsuzluğu, belirsizliği, çatışması ve ➤ Sıkı denetim, ➤ Bireysel ve örgütsel amaçların çatışması ➤ Yetki ve sorumluluk karmaşası, ➤ İş ortamının düzensizliği ve çalışma mekan düzenleme imkanının tanınmaması,
--	--

c. Bireysel Etmenler

Stres kaynaklarından bireysel etmenler; kişisel ve duygusal etmenler, biyolojik bedensel etmenler, ekonomik etmenler ve yaşam tarzı olarak dört kısımda ele alınabilir. Kişisel ve duygusal etmenler açısından; evlilik içi sorunlar, ilişkilerin kopması, çocukların sağlığı ve eğitimi, anne baba ile olan ilişkilerdir. Akrabalarla ilişkiler, evlilik, ölüm vb. olayları saymak mümkündür.

Biyolojik bedensel etmenler ise; bireyin yaradılıştan kaynaklanan daimi bozuklukları ve iç salgı bezleri ve hormonal denge düzensizlikleri olarak sayılabilir. Bu tip bireylerde yüksek tansiyon, yüksek kolesterol düzeyi ve buna bağlı kalp rahatsızlıklarına rastlamak mümkündür (Eren; 1998:225).

Ekonomik etmenler ise; bireyin finansal gücünü aşan harcamalar yapması ya da ödeme gücünü aşan borçlanmalardan kaynaklanmaktadır. Yaşam şartlarındaki zorlukların artması bireyin ailesini geçindirmek ve ekonomik sorumlulukları yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Bireyin işsiz kalması, kredi kartların borçları, ekonomik dalgalanmalar sonucu oluşan belirsizlikler ve bireye yansımaları da ekonomik yönden bireyi zorlamaktadır. Bu durumlar ise bireyin strese girmesinde önemli bir etken olmaktadır.

Yaşam tarzı ise; birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse stres ortamını kendi oluşturmuş olacaktır. Örneğin, yaşadığı yerden başka bir yere taşınmak, eğlence alışkanlığında değişiklik, sosyal faaliyetlerde değişme ve bayram-tatil günleri bireyin normal yaşantısında değişiklikler meydana getireceği için önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Eren, 1998: 226).

3. Stresin Derecesi ve Etkileri

Stresin her aşaması kötü değildir. Stresin ölçülü ve kontrol edilebilir düzeyde olması bireyin gelecek ile ilgili planlarını olduğunu gösterir ve bundan dolayı biraz stresli olmak iyi olduğu kabul edilir. Stresiz insan gamsız, kaygısız, gelecek adına bir beklentisi ve gayreti olmayan kimsedir. Bu durumda istenilmeyen bir olgudur. Bundan dolayı stresin vasat bir ölçüde olmuş olması performans ve verimliliği etkilediği gibi, bireyin gayret, çaba ve azmin de yüksek tutmasını sağlayacaktır.

Stres, olumsuz bir durum olarak kabul edilmesine rağmen, kontrol altına alındığı takdirde optimal bir seviye tutulduğu zaman olumlu ve hatta gerekli olduğu da söylenebilir.

4. Stresin Belirtileri ve Etkileri

İnsanların, çeşitli sebeplere bağlı olarak fizyolojik ve psikolojik dengelerinin bozulması durumunda, vücudun savunma mekanizmalarının harekete geçerek tekrar denge halini sağlamaya çalıştığı, daha önce de belirtilmişti. Kişiyi zorlayarak, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici nitelikte olan stres etkileri ile bunlara karşılık bireyin göstermiş olduğu tepkiler farklılık oluşturmaktadır (Eroğlu, 2010: 498). Stresin, kişi ve örgüt üzerinde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal açıdan bir etkileri üç ana grup altında toplanmıştır.

Şekil 1 Stres ve Performans Arasındaki İlişki



Beehr, T., (1995). *Psychological Stress in The Workplace*, Routledge, USA, s.14.
(<https://www.uplifers.com/iyisiyle-kotusuyle-stres-stres-gercekten-zararli-mi-2/>)

Şekilden de görüldüğü gibi kişi veya örgüt üzerindeki baskının yetersiz olması, en az aşırı baskı kadar stres yaratıcı bir etki göstermektedir. Stresin doğru kullanılması, stresle rahatlama arasındaki dengenin dikkatlice ortaya konulmasıyla mümkündür. Eğer stres belli ölçülerde gerçekleşirse, gerek birey gerekse örgütün başarı düzeyini yükseltmektedir..

a. Kişisel Belirtiler ve Etkileri

Yoğun stres altında ve baskılara maruz kalan ve stresini kontrol altına almayan bireylerin yaşadıkları stres derecesine göre fiziksel ve psikolojik yapıları ile davranışlarında belirgin değişimler meydana gelmektedir. Baskı altında bulunan kişi problemi zihninde çözemediği takdirde davranışlarında bazı değişiklikler görülür. Bu değişiklikler kişinin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal dengesini bozmaktadır (Barlı, 2012: 265).

Fizyolojik belirtiler; baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması, diş gıcırdatma, kabızlık, kan basıncının düşmesi, göğüs hastalıkları, nefes almada zorlanma, aşırı terleme, ishal, döküntü, aşırı terleme vb. etkileri fizyolojik olarak ortaya çıkmakta ve bireyin çalışma kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir.

Psikolojik belirtiler; Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, aşırın sinirlilik, aşırı hassasiyet, çabuk ağlama, yorgunluk, can sıkıntısı ve iş tatminsizliği, saldırganlık veya düşmanlık duyguları gibi belirtileri ortaya çıkmaktadır.

Davranışsal belirtiler; Uykusuzluk, alkol, sigara ve uyuşturucu kullanma, aşırı iştahsızlık yada iştahlılık, gerginlik, geçimsizlik ve cinsel sorunlar ortaya çıkmakta ve bireyin yaşam kalitesi düşürmekte aile ve iş ortamında olumsuzluklara sebep olmaktadır (Güney, 2011: 334-334; Koç ve Topaloğlu, 2012: 339).

b. Örgütsel Belirtiler ve Etkileri

Bireyleri örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için katılırken aynı zamanda örgütlerde bireyleri belli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için alırlar. Birey ve örgüt arasındaki beklentilerden farklılıklar oluşmaya başladığı zaman bireyin olumsuz davranışları göstermeye başlayacaktır. Örgütlerde bireylerin beklentileri aşırı karşılanması veya gereğinden daha az karşılanması durumunda; motivasyonsuzluk, iş tatminsizliği, yorgunluk, işten ayrılma, iş geç gelme, kazaların artması, yabancılaşma, kişiler ve yöneticilerle iletişim bozukluğu, kararlara katılma isteksizliği, kalitesizlik vb. problemler ortaya çıkabilmektedir.

Stresin derecesi örgüt üzerinde çok fazla veya çok az gerçekleştiği ve süreklilik kazandığı durumlarda daha ağır sonuçlar vermektedir. Sürekli grevler, aşırı kayıtsızlık, sık ve ciddi kazalar, verimlilikte görülen düşüşler, stresin örgüt üzerindeki etkisinin büyüklüğünü göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu problemlerle karşılaşılmasının engellenmesi, örgüt üzerindeki stresin sıkı takibini ve kontrolünü zorunlu kılmaktadır (Topaloğlu ve Tuna, 1998: 158).

5. Stres Yönetimi ve Stresle Baş Etme Teknikleri

Stres yönetimi, stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durum ya da duruma verilen tepkileri denir (Barlı, 2012: 288). Stresin olumlu etkilerini bir bakıma desteklemek ve olumsuz olan etkileri de kontrol altına almaktır. Yukarıda sayılan stres faktörleri azaltmak veya olumlu yöne çevirmekle mümkün olacaktır. Bireyde görülen fizyolojik, Psikolojik, davranışsal ve örgütsel etkilerin görüldüğü zaman, amaç bu etkilerini azaltmaktır.

Strese karşı temelde iki farklı tepki oluşmaktadır. Bunlar; mücadele etmek, kaçmak veya Aktif-pasif tepki olarak görülmektedir. Birincisi Mücadele etmek/aktif tepki; bireyde/örgütte stresi oluşturan faktörlerin birey dışında çevresel

faktörler sonucunda oluşmuş ise bunlara ve bunların değişmesi mümkün olduğu için mücadele etmesi gerekir. Çünkü bunlarda kaçınmak suretiyle bir tepki verilmesi, bireyin başka olumsuzluklarla karşılaşması demektir. Örneğin; işletmede meydana gelen verimsizlik/başarısızlıktan dolayı iş bırakma, başka stres faktörlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. İşsizlik stersi, geçim ve aile problemleri gibi. Böyle bir durumla mücadele edilmesi gerekmektedir.

İkincisi stres kaynağı açısından pasif yapılı olan kontrol yaklaşımıdır, Kişi stresin varlığını ve stresörün (çevresel uyarıcı) etkilerin değiştiremeyeceğini kabul ederek bu etkilerden rahatlama yoluyla kendisini uzaklaştırabilirse stres yönetimde pasif yaklaşımı benimsemiş olacaktır. Aslında insanın yaratılışında var olan ve kainat geçerli olan kanun ile açıklamak mümkündür. Cüz'i irade ile küllü irade kavramaları stresi ve stres ile mücadele etmeyi tam olarak açıklamaktadır. Cüz'i irade; bireyin hayatın etkileyen, ancak bireyin onları değiştirme imkanı olan olay ve olguların tamamıdır. Küllü irade ise Allah tarafında tayin edilmiş ve belirlenmiş insanın hayatını etkileyen ve insanın hiçbir şekilde müdahalesi mümkün olmayan olay ve olgulardır. İşte insanın stresine sebep olan insanın kendi imkânları dışında olan ve gücü yetmeye şeyleri istemesi ve bunlarla başa çıkamamasıdır. Örneğin; soğuk ve yağmurlu bir havada kendi evimiz ısıtılabilir, bu bizim imkânlarımız dâhilindedir. Ama eğer bütün kâinat ısıtmak isterse bu mümkün değildir. Bu yapmak ancak Allah'ın küllü iradesiyle mümkündür. İnsanoğlu bütün hayatında bu örneği uygulaması mümkündür.

Stresi yönleme veya stres ile başa çıkmak bireyin öncelikle bu faktörleri kabul etmesiyle başlaması gerekir. Stresle baş etmek bir çok yöntem kullanmak mümkündür. Genel olarak bireysel ve örgütsel mücadele ve başa çıkma yöntemleri kullanılmaktadır (Erdoğan, 1996:313). Ancak burada genel olarak stresle başa çıkmada kullanılan yöntemler ele alınacaktır;

1. Düşünme Tarzınızı Değiştirin

Kendimizi nasıl hissettiğimiz ve duygularımız, hayata nasıl baktığımıza bağlıdır. İnsanın düşünme tarzını ya da inanışlarını, bunların yanlış olduğunu bilse de, değiştirmesi uzun bir süreçtir. Hayatımızı yönlendirecek olan düşünce tarzını, hayatın içinden çekip çıkarmayı öğrenmeliyiz.

Bireylerin olaylar bakış açısını olumsuzdan olumluya dönüştürmesidir. “Güzel gören güzel düşünür, güzel düşünen hayatında lezzet alır.” Deyişi tam bunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin; bir ev hanımının mutfağı akşamdan kalan bulaşıklarla dolu olduğu sabah gördüğünde; olumsuz düşünce tarzı kim bunları yıkacak ve bu nasıl berbat bir durum olduğunu görmesi, olumlu düşünme ise Allah'a şükür demek ki dostlarım var. Dostlarım olmasaydı bu kadar iş de çıkmazdı.

2. Derin Bir Nefes Alın

Stres çoğu zaman sık sık fazla veya az nefes almanıza sebep olur ki, bu durum gerginliğinizi daha da artırır. Derin nefes alamamak, kanınıza az oksijen gitmesine sebep olur ve bu da kas gerginliğine yol açar. Bu durumda baş ağrısı çekebilir kendinizi gergin ve sinirli hissedebilirsiniz. Derin nefes alma; nefesin içeriye alındığı zaman bir gülü veya güzel kokuyu kokladığınız gibi alınması ve nefes verirken de sanki bir mumu söndürmeyecek kadar üfleyleyektir

3. Zamanınızı İyi Kullanın

Stresin en önemli kaynaklarından biri, pek çok şeyi aynı anda yapmaya çalışmak ve zamanı etkin planlayamamaktır. Dağınıklık ve plansızlık, stresi besler. Yapmak istediğiniz pek çok şey aynı anda, bir arada olursa, karışıklığa,

unutkanlığa ve bitirilmemiş pek çok işiniz kaldığı duygusuna kapılmanıza neden olur. Zaman ve zaman yönetimi her yaş ve durumdaki insanın temel bir problemidir. Bireyi içinde bulunduğu zamanı iyi değerlendirmeli ve buna göre “işini yarına bırakma.” planlamanın önemini vurgulamaktadır. İnsanlar her zaman zamanlarını olmadığını ve işleri yetişemedikleri ifade etmelerine rağmen, ama ne iş yaptıkları bir türlü anlaşılmamaktadır. Planlama yapmak suretiyle her bireyin ne kadar çok gereksiz işlerden kurtuldukları ve rahatladıkları anlayacaklarıdır

4. Sosyal Ortamlarda Bulunun

İnsanoğlu sürekli ailesi, çocukları, sevdikleri, yakınları vb. için çalıştıkları İnsan yalnız başın yaşayabilen bir varlık değildir. Eğer böyle olmuş olsaydı, Allah insanı bir erkek ve kadın olarak yaratmazdı. İnsan konuşan, ilişki kuran, bir başkasının yardımına ve yardım etmesine muhtaçtır. Bundan dolayı gelişen sanayi ve daha çok şehri toplumu olmasından dolayı sosyal olmaktan uzaklaşmıştır. Bunu için sosyal etkinlikleri ve arkadaş çevresini genişleterek daha çok sevdiğiniz insanlarla birlikte olma gayreti gösterilmelidir. Bu bireyin kendi başına çözemediği problemleri dostları ile çözmesine, bireyi kendisini dinleyen başkalarını varlığını hissetmesi rahatlatmasına sebep olacaktır. Dua kavramı tam bunu ifade etmektedir. İnsanı dinleyen kimsenin olmadığı zamanlarda bir yaratıcının (ibadet, dua anında) dinliyor olması rahatlamayı sağlar.

5. İyi Vakit Geçirmeyi Bilin

Yaşamın baskısından kurtulup, eğlenmeye de ihtiyacımız vardır. Kendinize, eğlenip, keyif alabileceğiniz ortamlar oluşturun. İşe, görev veya vazife giderken eğlenceye gittiğini düşüncesini oluşturun. İş kolik olup, çevresine ve kendine zaman ayırmayanlar, tek düzen bir hayat düzeni tercih edenler, sürekli ev iş arasında gidip gelenler iyi vakit geçirme konusunda problem yaşamaktadırlar. İnsan yaptığı işten zevk alması onun iyi vakit geçirdiği anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bireyin zamanının iyi tanzim ettiği anlamına da gelmektedir.

6. Konuşun ve iletişime Geçin

Duygularınızı ifade edin. İfade edilmeden birikmiş duygular hayal kırıklığı ve stres yaratır. Güvendiğiniz arkadaşlarınıza, ailenize ya da çevrenizde bulunanlara duygularınızı açın. Duygu birikmesi bayanlarda içe dönük travmaların yaşanmasına sebep olurken, erkeklerde daha çok dışa dönük agresiflik, kırma, dökme şeklinde olmaktadır.

7. Gergin Hissettiğinizde Bir Dakika Durun

Her ne yapıyorsanız onu bırakın ve bir dakikalığına kendinizi o gergin anınızda, olmak istediğiniz, sevdiğiniz, sizi rahatlatacak bir yerde hayal edin. Bu bir anlık gözünü kapatma sekimde olabilir, duraklayın saymaca 1’de 10 kadar olabilir, farklı yerler bakma sekimde yapılabilir. Özellikle dua etmek, yoga seansları ve Uzakdoğu rahatlama yöntemleri bireyleri gergin hallerine azaltmaya yönelik yapılan çalışmalara örnek verilebilir.

8. Fiziksel Rahatlığınıza Özen Gösterin

Özellikle bayanlarda dış görünüş daha fazla ön planda olduğu için ayakkabı ve giyim konusunda çok fazla sıkıntı yaşamaktadırlar. Fiziksel rahatlık giyim kuşam, ayakkabı, çalışma ortamı, oturma düzeni ve oturuş sandalye vb. bireyin fiziksel olarak rahat davranmasını sağlayan bütün faktörleri kapsamaktadır. Bunu en güzel örneği; bayanların dış mekan ile çalışma ortamında kullanış oldukları ayakkabılarının farklı olması ve değiştirme ihtiyacı hissetmeleridir.

9. Hareket Edin ve Sağlığınıza Dikkat Edin

Özellikle çağın hastalığı olarak ifade edilmesi, bireyleri gittikçe daha hareketsiz olmalarında meydana gelen birçok hastalığı oluşturmasında dolaydır. Obezite, seker hastalığı, romatizmalı hastalıklar vb. fiziksel aktivitelerin azlığında kaynaklanmaktadır. Bu da vücut denge ve bütünlüğünü bozmakta sonuç olarak birey strese girmektedir. Sağlık bakanlığının yapmış olduğu çeşitli etkinliklere bireyleri sportif faaliyetler teşvik etmesi güzel bir örnektir. Her gün düzeli olarak 45 dakika veya 10.000 adım bir fiziksel aktivitenin hobi haline getirilmesi gerekir. Sevdiğiniz egzersizleri ve sporları sürekli ve düzenli olarak yapın.

İyi beslenme, iyi uyku alma, yeterince dinlenme. Gerçekten hoşlandığınız ve düzenli olarak yapabileceğiniz bir spor yapma ya da kendinize seveceğiniz bir egzersiz programı hazırlama faaliyetlerinde düzeli olarak bulunma, sağlıklı yaşam için gereklidir.

10. Gülün ve Mizah Duygunuzu Geliştirin

Mizah duygusuna sahip olan insanların strese girmeme veya stresi yenmeleri çok daha kolay olmaktadır. İnsanı olmadık ortamlarda da gülebilmesi, eğlenmesi, kendini ve çevresini neşelendirmesidir. Tarihte en ciddi kralların, imparatorların dahi onları ve çevreleri eğlendirmek için soytarıları bulunaktaydı. Mizah duygusu Nasrettin hoca, Hacivat Karagöz, Marco Paşa vb. kişiler tarihte yeri olan ve topluma da mal olmuş olan kişilerdir. Mizah duygusuna sahip olmak çok önemlidir. Sizde mizah duygunuzu geliştirmeye çalışın.

11. Sınırlarınızı Bilin

En önemli stres kaynaklarından biri, kişinin aslında kontrol edemeyeceği kişi ya da olayları kontrol etmek istemesidir. Stresli bir durumda karşılaştığınızda “Bu benim çözmem gereken bir sorun mu” diye düşünün ve eğer cevap hayır ise, hemen o olaydan uzaklaşın. Durumu olduğu gibi kabullenmek zorunda olduğunuz durumlar olduğuna bilin ve bunları kabullenin.

12. Hep Haklı Olamazsınız ve Gereksiz Rekabetten Kaçının

İşler sizin istediğiniz gibi gitmeyebilir. Yardımlaşmayı ve yan yana olmayı, karşı karşıya olmaya tercih edin. Karşılıklı özveri ve alttan almalar daha sorunsuz ilişkiler geliştirmenizi sağlar. Başkalarına karşı anlayışlı olmazsanız, bu sizde hayal kırıklığı ve öfkeye sebep olur. Başkalarını eleştirmekten kaçının. Diğer insanların, hoşunuza giden taraflarını övmeyi öğrenin. Kendi iyi özellikleriniz ve iyi yaptığınız işler için de kendinizi övün.

Hayatta zaten kaçınmadığımız pek çok alanda rekabet duygusunu yaşarız. Ancak hayatın her alanında kazanmak için kendinizi zorlamaz, sizde gereksiz gerginliğe ve saldırganlaşmanıza neden olur. Rekabetin aşırısı bireyi yıpratır ve gereksiz strese girmesine sebep olur.

13. Ağlamaktan Çekinmeyin

Özellikle toplumsal bir algı olarak erkekler ağlamaz, ama ağlamak gerek fizyolojik gerekse duygusal bir ihtiyaçtır. Ağlamak istediğinizde ağlamak sağlıklıdır. Eğer içinizden geliyorsa ağlayın, içinizde tutmayın.

14. Etrafınızdaki Güzel Şeyleri Görün

Stres altında olduğumuzda olumsuz düşünme ihtimalimiz daha yüksektir. Güzel gören güzel düşünür, güzel düşünene hayatında lezzet alır. Değişin tam olarak olumlu düşünmeyi ve güzel şeylerin görmeyi güzel bir şekilde ifade etmektedir. Siz yine de etrafınızdaki küçük güzellikleri ve mutlulukları görmeye çalışın.

15. Bulduğunuz Mekânı Değiştirin

Bireyleri gergin ve olumsuzlaşmış bir ortandan uzaklaşmak suretiyle rahatlama sağlanabilir. Seyahat edin sıhhat bulun ve tebdili mekanda ferahlık vardır. Değişleri olumsuz mekan değişikliğinin bireyler üzerindeki olumlu etkileri ifade etmektedir.

7. Stresle Başa Çıkma İçin Öneriler

1. Yavaş yemek yiyin. Her lokmayı çiğneyip öyle yutun.
2. Az yemek yiyin.
3. Sabahları kahvaltı edin.
5. Akşam yemeklerinden 3-4 saat sonra yatın.
6. Yatmadan önce yarım bardak ayran, ya da süt için.
7. Çeşitli besin maddelerinden oluşan yiyecekleri seçin.
8. Tereyağı ve margarinden kaçınin. Az yağlı süt ve yoğurdu tercih edin.
9. Şeker, ekme ve tatlı gibi karbonhidratlı yiyecekleri azaltın.
10. Kırmızı eti kaldırın, balık ve tavuk eti tercih edin.
11. İçinde bulunduğunuz çağın ve yaşın özelliklerini bilin.
12. Başkalarıyla iletişim kurun.
13. Şekeriniz yoksa bol bol meyve ve sebze yiyin.
14. Alkolden kaçınin. Alışkanlık varsa yemek arasında bol suyla yavaş için.
15. Sigara içmeyin. Alışkanlığınız varsa günde 3-5 sigaradan fazla içmeyin.
16. Günde 1-2 kahve, 2-3 bardaktan fazla çay içmeyin.
17. Düzenli uyuyun.
18. Uykudan önce gevşeyin.
19. Uykudan önce korku filmleri izlemeyin.
20. Bol dinlenin ve hareket edin.
21. Zamanınızı istediğiniz gibi kullanmaya çalışın.
22. Dinlenirken işinin dışındaki olaylarla ilginin.
23. Dinlenmenin çalışma olmadığını unutmayın.
24. Spor yapın.
25. Ailenize zaman ayırın ve çocuklarınızla oynayın.
26. Özeleştirin yapın.
27. Hayır demeye öğrenin, zorlayacak durumları hemen boyun eğmeyin.
28. İletişim sırasında kendinizi başkalarının yerine koyun.
29. Önerilere açık olun.
30. Kendinize güvenin.
31. Sorumluluk üstlenin.
32. Hatalardan ders çıkarın.
33. Sorunlar karşısında bıkmayın, ezilmeyin, yılmayın.
34. Kendinizi alabildiğine özgür ve özerk görmeyin
35. Boş zamanınızı topluma katkı sağlayacak şekilde değerlendirin.
36. Gelişmelere yabancı ve uzak kalmayın.
37. Küçük görüp ezmeyin, büyük görüp korkmayın.
38. Yiyeceklerinize fazla tuz
39. Başarısızlıklarınızdan pişmanlık duymayın.
40. Değer verdiğiniz insanları yitirdiyse nedenlerini araştırın.
41. Saygı duyduğunuz duygularınız, inançlarınız, düşünceleriniz olsun.
42. Başkalarının da saygı duyduğu değerleri olduğunu unutmayın.
43. Bağnaz ve saldırgan olmayın.
44. Farklı olmaktan korkmayın.
45. Görev ve sorumluluklarınızı ertelemeyin.
46. Sorunlarınızı biriktirmeyin.
47. Çocuklara ve gençlere ilgi gösterin sevin.
48. Hatalarınızı görün.
49. Yıllık dinlenmenizi çevreniz dışında yapın.
50. Benliğinizle ilişki kurun. .
51. Seçeneklerin arasında "hiç biri" seçeneğini bulunduğu unutmayın.
52. Yapabileceğinizle yetinin.
53. Kendinizi sürekli takdir edilmesi gereken kişi olarak görmeyin.

KAYNAKÇA

- Balcı, A., (2000), Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Barlı, Ö., (2012), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış Ankara, Aktif Yayınevi.
- Beehr, T., (1995). Psychologicical Stress inThe Workplace, Routledge, USA, s.14.
- Can, H., (1999). Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Siyasal kitabevi.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., (1996). İşletme Yönetimi, İstanbul,
- Durna, U., (2004). “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.11, s.:191-206, s.192.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,
- (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,
- Eroğlu, F., (2010), Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ., (1996). Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Güney, S., (2011) Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayınları.
- Koç H. ve Topaloğlu, M, (2012), Yönetim Bilimi, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Robbins, J ve Judge, T. A. (2012), Örgütsel Davranış (Çeviri Editör: İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayınları.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A.(2011) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tengilimoğlu D., Atilla, E.A., Bektaş, M.(2014), İşletme Yönetim, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Topaloğlu, M., Tuna M., (1998). Örgütsel Stres ve Yönetimi, G.Ü.T.T.E.F. Dergisi, Sayı:1, s.158.
- <http://www.turkishlanguage.co.uk/polis01.htm>
- <https://www.uplifers.com/iyisiyle-kotusuyle-stres-stres-gercekten-zararli-mi-2/>

20

THE RELATIONSHIP SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

Abstract

The concept of organizational justice, which is an important element in the emotional attachment of employees to the organization, is a topic that administrators and organizations must pay attention to. The objective of the study is to uncover the relations between these two variables based on the fair distribution of employees' outputs, the fairness of the distribution processes, and the fact that the perceptions and evaluations of fairly conducted relations and communication carried out during this process plays an important role in their emotional connection to the organization. In this respect, the sample of the study is composed of 272 persons who serve as the administrative staff at a state university. Using the correlations and regression analyzes of the data obtained within the scope of the research, the relationship between organizational justice subdimensions (distribution justice, process justice, and interaction justice) and emotional commitment were assessed and findings were obtained. These findings show that all three dimensions regarding the organizational justice perceptions of employees participated in the research have a significant positive relationship and an emotional commitment. These results are similar and consistent with other studies in the literature.

Key Words: *Organizational Justice, Organizational Commitment, Affective Commitment*

1. Giriş

Bugünün belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen dünyasında örgütler açısından rekabet koşulları nicelik ve nitelik değiştirmiş olup, örgütler için başarıya ulaşmanın neredeyse en önemli koşulunun örgüte bağlı nitelikli insan kaynağına sahip olmak olduğu belirtilebilir. Bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini kabul ettikleri ve buna uygun davranışlar sergiledikleri düşünüldüğünde (Ünlü, 2017, s.157), bu durum etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlayarak örgütün karlılığını artıracığı, maliyetlerini azaltacağı ve işleyişi kolaylaştırarak örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı yapacağı ifade edilebilir. Burada da özellikle bağlılığın duygusal boyutunun çalışan tarafından herhangi bir şarta bağlı olmaksızın hissedilmesinin ayrı bir anlama sahip olduğu belirtilmelidir. Zira istenen çalışan davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, onu takiben normatif bağlılığın etkili olduğu, devamlılık bağlılığının ise, arzu edilen iş davranışları ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu düşünülmüştür (Özutku, 2008, s.83). Bu noktada örgütün ve yöneticilerin çalışanları örgüte özellikle duygusal olarak bağlamak için oluşturduğu politikalar ve bu yöndeki eylem ve uygulamaları dikkat çekici bir konumda yer almaktadır. Zira günümüzün yeni çalışan sınıfı, geleneksel çalışan sınıfı gibi düşünmemekte ve bağlılığı aynı örgütte geçirdikleri sürenin ne kadar uzun olduğuyula ilişkilendirmeksizin, buldukları örgüte yaptıkları katkının bir derecesi olarak varsaymaktadırlar. Önceki kuşakta yer alan çalışanlar kariyerlerinden kendilerinin sorumlu olmadıklarını ve

daima istihdam edildikleri örgütlerin kurallarına itaat etmek anlamındaki sadakatlerini, uzun süreli olarak aynı işyerinde çalışmakla ilişkilendirmektedirler. Bugün çalışan açısından sadakat ve bağlılık kavramları arasında bu anlamda bir farklılığın olduğu belirtilebilir. Zira bir şeye sadakat gösteren çalışanın mutlak surette bundan bir karşılık görmeyebileceği buna karşılık örgütsel bağlılıkta çalışanın bulunduğu örgütte kişisel amaç ve hedeflerini gerçekleştirdiği ve çıkarları korunduğu sürece örgüte bağlı kalacağı belirtilebilir (Misafir Kalem, 2013, para. 2,4,5). Tam da bu noktada çalışanların örgütsel yaşama ilişkin algıları önem kazanmakta olup, burada özellikle amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ile çıkarların korunması kapsamında çalışanların örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları ve değerlendirmeleri dikkat çekmektedir. Zira çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü içinde geçirdikleri örgütlere yönelik bu algı değerlendirmeleri, onların örgüte karşı bağlılık hislerinde belirleyici olacaktır denilebilir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde mevcut çalışmanın amacı, bireylerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu yönde ilk olarak temel kavramlar hakkında bilgi verilmekte ve bu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik dayanak noktaları ve bu konuda yapılan önceki çalışmalardan söz edilerek, mevcut çalışma için bir zemin oluşturulmaktadır. Daha sonra örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için bir devlet üniversitesinin idari personeli temel alınarak yapılan alan araştırmasına yer verilmekte ve elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları

Adalet isteği ve adalete duyulan özlem hemen her düzlemde insanların en eski ve en temel beklentilerinden biri olmuş ve bu doğrultuda adalet kavramının ne olduğu felsefede ele alınan ve tartışılan en eski sorulardan birini oluşturmuştur (Kuçuradi, 1983, s. 86). Ancak kavram, sosyal ilişkilerin çeşitliliğinden, bireysel tercihlerin çok çabuk farklılaşmasından dolayı farklı değer yargılarına bağlı olarak sübjektif ve devingen bir yapı ortaya koymakta, bu sebeple de yer ve zamana, durum ve şartlara, kişiden kişiye, hatta toplumdaki topluma göre anlamı değişmektedir (Karagöz, 2002, s.267). Ancak kavramın anlayıştaki ve algılamadaki farklılıklarından dolayı ortaya çıkan sübjektif yönü adalete ilişkin herkesin kabul edeceği genel-geçer bir tanımının yapılmasını ve bir içeriğin oluşturulmasını zorlaştırmıştır. Geleneksel olarak adalet kavramı en çok iki şekilde ele alınmış olup, bunlardan ilki bireylerin bir özelliği olarak adil olmaları ya da adil davranmalarınıdır. İkincisi ise adaletin, kuralların uygulanmasında tarafsızlığı ve yeknesaklığı ifade etmesi olup, bu şekli (formel) adaleti ortaya koymaktadır. Adalet kavramına ilişkin geleneksel yaklaşımdan da anlaşıldığı üzere kavramla ilgili yapılan ilk çalışmalarda daha çok sosyal adalet üzerinde durulduğu ve bu yönde toplumsal ilişkilerdeki adalet ilke ve kurallarının açıklanmaya çalışıldığı ifade edilebilir. Adalet konusu, her daim ve her düzlemde tüm birey ve toplumların sorguladığı bir kavram olduğu için daha ilk çağlarda Yunan düşünürlerden Sokrates, Platon ve Aristoteles'e kadar uzanmış, onlar adalet kavramının ne anlama geldiği üzerinde fikir yürütmüşler, sonrasında ise kavram farklı bilim dallarında farklı açılardan ele alınarak tartışılmaya devam etmiştir. Toplumsal ilişkilerin düzenlenmesine ilişkin adalet arayışı ve talebinin bireylerin çalıştığı örgütler açısından ele alınması zamanla gerçekleşmiş ve bireylerin içinde çalıştıkları örgütlerde olması gereken adaletten, yani örgütsel adalet kavramından ilk zamanlarda bahsedilmemiştir. Örgütsel adaletten özel olarak bahsetmeyen ancak örgütlerdeki adalet çalışmaları için temel oluşturan Görelî Yoksunluk Teorisi, Dağıtım Adaleti ve Eşitlik Teorisi bu noktada dikkat çekmektedir (Greenberg, 1990, s.400). Ancak bu yaklaşımlar içinde çalışma yaşamındaki bireylerin kendi aralarındaki ilişkiler üzerine bir karşılaştırma yapmalarına dayanan ve çalışma yaşamına uyarlanması açısından adaleti en iyi inceleyen Adams'ın Eşitlik Teorisi olmuştur (Eroğlu, 2015, s.502). Bu yaklaşımlardan hareketle zaman içerisinde insanların örgütlerde adalet algılarının nasıl şekillendiği sorusu gündeme gelmiş ve birçok çalışma bu sorunun cevaplanmasında önemli ilerlemeler kaydetmiştir (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001, s.165).

Görüldüğü gibi örgütsel adalet kavramının kökleri ilköğretimdeki düşünürlerin ve sonrasında bu alanda çalışma yapan diğer otoritelerin düşüncelerine kadar uzanmaktadır. Ancak yönetim alanındaki bilim insanları adaletin ne olduğundan ziyade insanların adaleti nasıl değerlendirdiğini merak etmişler ve bu yönde belirli bir gerçekliğin ve onun sonuçlarının bireyler tarafından neden adaletli ya da adaletsiz olarak ele alındığı ile ilgilenmişlerdir. Bu kapsamda örgütsel adalet bireylerin, yönetsel davranışın etik ve ahlaki duruşu hakkındaki kişisel değerlendirmelerini içermektedir (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, s.35). Zaman içerisinde yönetim ve örgüt yazınında adalet kavramı ve adaletin boyutları çok sayıda çalışmada gerek kavramsal düzeyde (İçerli, 2010; Karagöz, 2002) gerekse de sonuç değişkenleriyle ilişkisi çerçevesinde dikkat çekmiş ve tartışılmaya devam etmiştir (Ambrose & Schminke, 2009). İşyerinde adalete olan bu ilgi teleolojik ve deontolojik ahlak anlayışları ile açıklanabilir (Rupp & Cropanzano, 2002:925). İnsanın davranışının ahlâkî açıdan değerini ve doğruluğunu belirleyen nihai öğenin, o davranışın sonuçları ve gayesi olduğunu savunan teleolojik perspektife (Aydın, 2014, s.55) göre örgütsel adalet pratik faydalar sağlamaktadır. Şöyle ki, -kendilerini adaletsiz davranılan diğer bireylerle karşılaştırıp- kendilerine adaletli davranıldığını düşünen bireylerin daha yüksek performans gösterme, işten daha çok doyum sağlama, örgüte daha fazla güven duyma, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme (Moorman, 1991), örgüte daha bağlı olma ve örgütten ayrılma niyetine daha az sahip olma vb. eğilimleri söz konusudur (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Deontolojik öğretilerde ise, eylemde bulunurken belirli ilkelere göre hareket edildiği ya da ödevde uygunluktan yola çıkarak eylemde bulunmanın doğruluğu üzerine odaklanıldığı (Macit, 2009, s.84) için adalet ahlaki ve etik standartlar sağlamaktadır. Bu durumda bireylerin kendilerine karşı ahlaki ve etik davranan örgütleri bu şekilde davranmayan örgütlere tercih edecekleri ifade edilebilir (Rupp ve Cropanzano, 2002, s.925). Her iki bakış açısı da ama özellikle deontolojik bakış açısı, örgütlerde adalet algılarının olumluya çevirmek için hem örgütteki paylaşımın hem de bu paylaşımlara yönelik süreçlerin objektif, kurallara uygun ve nezakete dayalı bir biçimde yürütülmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yıllar içerisinde adaletin kavramsallaştırılmasında farklı boyutlara vurgu yapılmış (Viswesvaran & Ones, 2002), araştırmacılar adaletin değerlendirilmesine ilişkin durumları sonuçlar, süreçler ve kişilerarası etkileşimler olmak üzere en azından üç grupta incelemişler ve bu yönde dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak ortaya koymuşlardır (Cropanzano vd.,2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Buna göre sonuçların ya da kaynakların adil olup olmadığına ilişkin yargılar dağıtım adaleti, süreçte yer alan unsurların adil olup olmadığına ilişkin yargılar işlem adaleti ve kişiler arası etkileşimlerin adil olup olmadığına ilişkin yargılar da etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır. Bir süre sonra Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olarak iki kısma ayırmış ve ikisinin de farklı etkileri olduğunu ileri sürmüştür.

Dağıtım adaleti, çalışanların örgütlere katkıları sonucunda ücret ve terfi gibi edimlerinin dağıtımında yönetsel kararların adillliğini sorgulayan adalet boyutudur (Bağcı & Demir, 2017, s.346). İnsanlar genel olarak adalet istediklerini söylerken bulanık bir özlemden bahsetmekte iken belirli bir tek durumda adalet istediklerini söylerken ise, bir talebi dile getirmektedirler. Bu durumda kendilerine bir şeyin verilmesi gerektiğini, o anda sahip olmadıkları ama -ister olsun ister olmasın- kendilerine ait olduğunu düşündükleri bir şeyin, yoksun bırakıldıkları, kendilerine borçlu olunan bir şeyin verilmesini istemektedirler (Kuçuradi, 1983, s.82). Bu durumda örgüte girerken ve örgütte çalışırken de bireyin örgütün amacına katkı yapmak için ortaya koyduğu birtakım girdiler karşılığında örgütten elde etmek istediği çıktılar ya da sonuçlar vardır. İşte örgütün adaletini değerlendirirken bireyin odağında ortaya koyduğu girdilere karşılık almayı umduğu, kendisine borçlu olduğunu düşündüğü çıktılarının verilip verilmediği ve de bu çıktılarının hak edenler arasında ne derece dürüst bir biçimde dağıtıldığı yer almaktadır (Lambert vd., 2007, s.645). Dağıtımın adaletli olmasına ilişkin kural, dağıtılacak çıktılarının -bireyin katkısı ve ihtiyaçları gibi- belirli bir ölçüte göre ve eşit bir biçimde dağıtılmasıdır (Leventhal, 1976, s.4). Bu noktada bireyin örgütten beklediği ücret, terfi,

izin, görev, yetki, ödül, kaynak vb. ne varsa bunların dağıtımına ilişkin kararları veren yöneticilerini adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabileceği ifade edilebilir. İşlem adaleti, her grup, örgüt ya da topluluk ödüllerin ve kaynakların dağıtımını düzenleyen süreçlere sahip olup bu dağıtım süreçlerine rehberlik eden düzenleyici bir işlemler ağından söz etmek mümkündür. Adalet söz konusu olduğunda ilk göze çarpan çıktılar/sonuçlar ve doğal olarak onların dağıtımı olmakla beraber çıktılarının dağıtımı bir dizi olayın yalnızca son aşamasını oluşturmaktadır (Leventhal, 1976, s.17). Nitekim çalışanların söz hakkına sahip oldukları işlemleri söz hakkı verilmeden gerçekleştirilen işlemlerden daha adil olarak algıladıkları (Bies & Shapiro, 1988, s.676) düşünülecek olursa, kimi zaman sonuçlar istedikleri gibi gerçekleşmemiş olsa bile sonuçlardan bağımsız bir biçimde sürecin ve bu süreçte yapılan işlemlerin kurallara uygun olması, belirli ölçütlere göre yapılması adalet algılarını değiştirebilecektir (Folger and Greenberg, 1985). Bunun sağlanabilmesinde işlem adaletinin dağıtım adaletinden farklı kuralları söz konusu olup, Leventhal (1976, ss.24-34)'e göre bu kurallar tutarlılık, önyargıyı baskılama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olma biçiminde altı başlık altında toplanmaktadır. İşlem adaletine ilişkin algıların önemi, bireylerin buna ilişkin bir adaletsizlik durumunda tepkilerini adaletsizliğin kaynağından ziyade tüm örgüte yöneltecek (Sweeney & McFarlin, 1993, ss.23-40) olmalarından kaynaklanmaktadır. Etkileşim adaleti, çalışanlar adalet konusunda örgüt içinde sadece elde etmek istedikleri sonuçların dağıtımına ve bu dağıtıma yönelik gerçekleştirilen süreçlerdeki uygulamalara yönelik bir değerlendirme yapmamakta aynı zamanda sonuçlar elde edilene kadar geçen tüm aşamalarda insani ilişkilere de odaklanmakta ve bunlara yönelik yargılarda da bulunmaktadır. Bu yönde özellikle çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişimin ve yöneticilerin çalışanlara yönelik sergiledikleri saygılı, nazik, anlayışlı, empatik yaklaşımın çalışanların adalet algılarını etkileyebileceği ifade edilebilir. Aristo (1997)'nin da ortaya koyduğu üzere, bir erdem olan adaletle sahip olan birey bunu yalnızca kendi kendinde değil; başkalarıyla ilgili olarak da kullanabilir. Bunun için de, adalet en çok yöneticide bulunması gereken bir erdemdir. Çünkü yönetici başkalarıyla ilişki içerisinde ve yalnızca adalet başkalarının iyiliği içindir (Aristoteles, 1997, ss.88-91). Bu noktadan hareketle etkileşim adaleti, süreçlerin uygulanmasında bireyler arası yöne odaklanan ve iletişimde saygı, nezaket, dürüstlük gibi unsurları dikkate alan adalet algısı olarak ifade edilebilir (Bies & Moag, 1986, s.48). Bu noktada özellikle çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimin tarzı ve niteliği adalet algılamalarında etkili olmaktadır. Zira etkileşim adaletinin bireyler arasındaki etkileşimin niteliğine bağlı olması sebebiyle, prosedür adaletinin örgütten, daha üst seviyedeki yöneticilerden ve örgütsel politikalarından, etkileşim adaletinin ise bireyin performansı ve bir üst seviyedeki yöneticisine karşı tepkilerinden etkilendiği ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2002; Erdoğan, 2002). Bu konuda yapılan bazı çalışmalar da bu durumu gözler önüne sermektedir (Cropanzano vd., 2002).

3. Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Kavramları

İnsanların topluluklar halinde yaşadığı her düzlemde bir anlayış olarak ortaya çıkan bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. İnsanoğlunun ilk bağlılıkları ortak çıkarları, ortak deneyimleri ve ortak duyguları olan küçük gruplarda anlam kazanmıştır. İlk zamanlar doğadaki tehditlerden korunmak ve doğaya karşı mücadele etmek gayesiyle birbirine ihtiyaç duyan ve birbirine bağlanan insanlar, zaman içerisinde farklı amaçları doğrultusunda bu bağlılıklarını içinde var oldukları diğer topluluklara ve oluşturdukları diğer kurumlara karşı da geliştirmişlerdir. Bu manada insanların bağlılıklarının, ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı işbirlikleri sonucu başladığını ve geliştiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Ergun, 1975, s.99). Geçmişte ortaya çıkan çeşitli gruplar ve oluşumlara dair bağlılıkların günümüzde hala devam ettiği bu kapsamda devlet, din, kültür, vatan gibi daha genel unsurlara bağlılık beslendiği gibi, aile, iş, arkadaşlar, çalışılan örgütler gibi daha özel unsurlara karşı da bağlılık beslenebildiği belirtilebilir. Bu noktada insanoğlunun hem uzun vadede hem de günlük yaşamında çok büyük bir zamanı çalıştığı örgütlerde geçirdiği dikkate alınır, örgüte bağlanması hem olağan hem de iki taraf için de gereklidir. Zira örgütün varlığı ve sürdürülebilirliği çalışanların örgütte kalmalarına bağlı olup, çalışanların örgüte bağlılıkları ne kadar güçlü

ve sağlamsa örgütün gücünün de o oranda arttığı ifade edilebilir. Nitekim Guetzkov (1955, s.8)'a göre bağlılık, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olup, kişi bu davranışını amaca süreklilik kazandıran duygularla beslemekte ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle desteklemektedir. Bu yönde örgütsel bağlılık duygusunun iş ve çalışan performansına (Özutku, 2008; İraz & Akgün, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışına (Paré & Tremblay, 2007; Schappe,1998), iş doyumuna (Bağcı, 2016) olumlu yönde katkı yaptığı; üretkenlik karşıtı davranışlar (Demirel, 2009), devamsızlık (Somers, 1995), işten ayrılma niyeti (Loi, Hang-yue & Foley, 2006) ve işgücü devri (Paré & Tremblay, 2007) gibi istenmeyen sonuçları ise azalttığı yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk tanımlamalardan birini yapan Grusky (1966)'e göre kavram, bireyin örgüte olan bağının gücünü (s.490) ifade etmektedir. Zaman içinde birçok araştırmacı (Allen ve Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; Mowday, Steers & Porter, 1979, Kanter, 1968) kavramla ilgili çalışmalar yapmış ve kavramsallaştırmaları doğrultusunda örgütsel bağlılığa ilişkin farklı sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar arasında belki de en iyi bilinen Allen ve Meyer (1997, s.12)'in, örgüte yönelik duygusal bir eğilim, örgütten ayrılmanın sonucu oluşacak maliyetlerin farkında olma ve örgütten ayrılmayı engelleyen manevi bir mecburiyet olarak tanımladıkları çok boyutlu kavramsallaştırmaları ve bu yönde oluşturdukları üç bileşenli çerçeveleridir (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1990). Bu çerçeve, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal tanımlar arasındaki bütünleştirici bir ilişki olarak ele almaktadır. Bu çerçeve içinde örgütte kalma isteği, arzusu duygusal bağlılığı (affective commitment), örgütte kalma ihtiyacı, gereksinimi devamlılık bağlılığını (continuance commitment) ve örgütte kalma zorunluluğu, yükümlülüğü normatif bağlılık olarak tanımlanmış ve bu bileşenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu ve bireyler tarafından eşzamanlı olarak deneyimlendiği ve gösterildiği ifade edilmiştir (Mercurio, 2015, s.396). Duygusal bağlılık çalışanın örgüte içten bir bağlılık duymasından ve orada kalmayı arzu etmesinden; devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde maddi zorluklar yaşayacağını düşünmesinden ve başkaca iş imkânlarının olmamasından; normatif bağlılık ise çalışanın örgüte katkıları ve örgütün çalışana katkılarından dolayı örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmesinden ve görev addetmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bileşenler içerisinde örgütün çıkarlarının çalışanın çıkarlarından üstün tutulduğu ve çalışanlar tarafından örgütün benimseme derecesinin en yüksek olduğu, gönüllülük esaslı duygusal bağlılığın ayrı bir yerde durduğu, bu anlamda örgütsel bağlılığın temelini, özünü oluşturduğu belirtilebilir. Bununla birlikte Mercurio (2015), Meyer ve Herscovitch (2001)'in örgütsel bağlılığın öz, temel niteliğini (core essence) tanımlama çağrılarında bu yana örgütsel bağlılığın öz niteliğinin ne olduğu ve ne olması gerektiğine ilişkin önemli bir parçalanma ve açık söz konusu olduğunu belirtip, duygusal bağlılık konusunu ele aldığı çalışmasında, bu bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığın önemli öz niteliği olduğunu ortaya koymaktadır. Zira duygusal bağlılık, çalışanın örgüte içten hissi olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüt üyesi olmaktan hoşnut olmasını ifade etmekte (Allen & Meyer, 1990, p. 2) olup, çalışanlar güçlü bir duygusal bağlılıkla o örgütte çalışmaya devam etmektedirler, çünkü bunu istedikleri için yapmaktadırlar (Paré & Tremblay, 2007, s.330). Bu bağlılık türü diğer bağlılık türleri ile karşılaştırıldığında, örgüte duyulan bağlılığın en güçlü ve içten kısmını oluşturduğu, hiçbir koşula bağlı olmaksızın ve hiçbir şeyin etkisinde kalmaksızın gerçekleştiği ifade edilebilir. Bu durum da çalışanların örgütü bir aile gibi görerek, örgüt amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgüt için emek harcamaya gönüllü olmalarını, örgüt ile özdeşleşmelerini, örgüte katkı sağlama konusunda gerekli motivasyona sahip olmalarını, o örgütte olmaktan dolayı memnun olmalarını ve doğal olarak o örgüte üyeliklerinin devam etmesini samimi bir biçimde istediklerini göstermektedir.

Mevcut çalışmada örgütsel adaletle ilişkisini araştırmak üzere duygusal bağlılık boyutu ele alınmaktadır. Zira geçmiş araştırmalar (Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer vd., 2002) da duygusal bağlılığın örgütsel adaletle diğer iki boyuta (devamlılık ve normatif) kıyasla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedirler.

4. Örgütsel Adalet Algıları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmekte olup iki taraf da bu süreçte karşılıklı olarak bir şeyler beklemektedir. Dolayısıyla birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağladığı takdirde kendini örgüte adamakta ya da kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ya da çıktılar beklemektedir (Balci, 2003, s.27–28). Bu noktada adalet kavramı devreye girmektedir. Zira çıktılarının dağıtımı ve buna ilişkin süreçler de bireyin bağlılığında rol oynamaktadır. Bu bakış açısından bireylerin çalıştıkları örgütlerde adalet arayışlarında ve adalete ilişkin algılamalarında iki tür adalet ya da adaletsizlik kaynağı ile karşı karşıya geldikleri ifade edilebilir (Rupp & Cropanzano, 2002, s.926). Bu kaynaklardan en belirgin olan ilki, çalışan açısından ücret artışları ve ilerleme fırsatları gibi önemli sonuçları etkileyebilme yetkisine sahip ilk amiri ya da yöneticisidir. İkinci kaynak ise, birinci kaynakla kıyaslandığında daha gizli ve göze çarpmayan bir konumda da olsa bir bütün olarak örgütün kendisidir. Bu noktada -zihinsel, fiziksel ve duygusal- emeğiyle örgüte gelen ve bu emeğini, zamanını örgüte harcayan çalışan açısından belki de en başta ilk aklına gelen ve değerlendirilen konu yönetimin ve örgütün adaletli olup olmadığı olmakta ve bu yönde kendi aldıkları ile verdiklerini kıyasladığında örgüte bağlılık duyup duymayacağına ilişkin yargılarda bulunabilmektedir. Bunu doğrular nitelikte örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler arasında hem doğrudan örgütsel adalet, hem adalet algısını da etkileyen terfi, ücret, karar alma sürecine katılım, sağlanan haklar, ödüller, ilgi vb. unsurlar yer almaktadır (Çetin, 2004). Ayrıca çalışanların yönetim uygulamalarında, özellikle ödüllerin dağılımında adaletsizlik olduğuna inanmaları durumunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık başta olmak üzere örgütsel değerlendirmelerinde olumsuzluklar olduğu belirtilmektedir (Skarlicki & Folger, 1997, s.435). İki değişken arasındaki ilişkiyi test eden ve bu yönde farklı boyutlar arasında olumlu ilişki bulan birçok araştırma (Ay & Koç, 2014; Bal, 2014; Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Lambert, Hogan & Griffin, 2007; Tutar, 2007; Loi, Hang-yue & Foley, 2006; Aryee, Budhwar & Zhen, 2002) söz konusudur. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla diğer iki boyuta nazaran daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğundan (Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer vd., 2002) hareketle, örgütsel adaletin üç boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi test eden ve olumlu bulgular elde eden birçok çalışmadan; da söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında (Purang, 2011), etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında (Lee & Wei, 2017; Sökmen, Kenek & Ekmekçioğlu, 2017; Barling & Phillips, 1993), her üç adalet boyutu ile duygusal bağlılık arasında (Heffernan & Dundon, 2016; Moon, Hur, Ko, Kim & Yoon, 2014; Bağcı, 2013) bir ilişki tespit edilmiştir.

5. Araştırma Yöntemi

5.1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi ve Veri Toplama Araçları

Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu ve adalete ilişkin algıların bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğu bugüne kadar yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada iki değişken arasındaki ilişki farklı bir örneklem üzerinde test edilmek istenmiş ve yazına bu anlamda katkı yapmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, bir devlet üniversitesinde idari personel olarak görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bağlılık boyutu olarak sadece duygusal bağlılığın ele alınması bağlılığın öz niteliğini oluşturan duygusal bağlılığın (Mercurio, 2015), diğer iki boyuta kıyasla adalet algıları ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olmasından (Konovsky & Cropanzano, s.1991) kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın örneklemi bir devlet üniversitesinin idari işlerinde çalışan 272 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmış olup, hazırlanan anket, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik

ifadelerin yer aldığı bölüm ile çalışanların adalet algıları ve duygusal bağlılıklarını belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı iki bölüm olmak üzere toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Adalet algıları ve duygusal bağlılığa ilişkin ifadelerin yer aldığı ölçekler hakkındaki bilgiler şu şekilde belirtilebilir. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek için Colquitt (2001)'in geliştirdiği, 2010 yılında Özmen ve arkadaşlarının (Özmen vd., 2010) Türkçe'ye uyarladıkları örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe göre dört ifade dağıtım adaleti algısını ölçmekte, yedi ifade işlem adaleti algısını ölçmekte, dört ifade kişilerarası adalet algısını ölçmektedir. Bu boyutun dördüncü ifadesi ters kodlanmıştır. Son olarak beş ifade de bilgisel adalet algısını ölçmekte olup toplamda örgütsel adalet yirmi ifadeden oluşmaktadır. Ancak aşağıda faktör analizine ilişkin bulgulardan da görüleceği üzere ölçek ifadeleri Colquitt (2001) önerdiği gibi dört boyutlu olacak şekilde dağılmamış ve örgütsel adalet ölçeği, dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu bir yapıda temsil edilmiştir. Örgütsel adaletle ilişkin ilk olarak Greenberg (1993)'in ortaya koyduğu ve Colquitt (2001)'in test ettiği dört boyutlu yapı dikkate alınmasına karşılık mevcut çalışmada olduğu gibi diğer bazı çalışmalarda (Özmen vd. 2010) da dört boyut yerine üç boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadeler 5'li likert tipinde hazırlanmış olup, ifadelere ilişkin seçenekler "1: çok az.....5: büyük ölçüde" olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılıklarını tespit etmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık kısmını oluşturan boyutu kullanılmış olup, bu boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde hazırlanan ölçek seçenekleri "1: hiç katılmıyorum'dan.....5: kesinlikle katılıyorum"a doğru sıralanmaktadır.

5.2. Bulgular

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili gerçekleştirilen frekans ve yüzde analizlerine ilişkin bulgular tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1 Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	<i>Kadın</i>	162	59,6
	<i>Erkek</i>	110	40,4
	<i>20-30 Yaş</i>	54	19,9
<i>Yaş</i>	<i>31-40 Yaş</i>	134	49,3
	<i>41-50 Yaş</i>	64	23,5
	<i>51 ve üzeri</i>	20	7,4
<i>Eğitim</i>	<i>Lise ve dengi</i>	42	15,4
	<i>Üniversite</i>	212	77,9
	<i>Yüksek lisans</i>	18	6,6
<i>Çalışma Süresi</i>	<i>1-5 Yıl</i>	84	30,9
	<i>6-10 Yıl</i>	76	27,9
	<i>11-15 Yıl</i>	56	20,6
	<i>16 Yıl ve üzeri</i>	56	20,6

Tablo 1'de katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, % 59,6'sını kadınların, % 40,4'ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcılar yaşlarına göre değerlendirildiğinde, % 19,9'unun 20-30 yaş arasında, % 49,3'ünün 31-40 yaş arasında, % 23,5'inin 41-50 yaş arasında ve % 7,4'ünün de 51 yaş ve üstünde yer aldığı

belirtilebilir. Katılımcılar eğitim durumları açısından ele alındığında, % 15,4'ünün lise ve dengi okullardan, % 77,9'unun üniversitelerden mezun olduğu ve % 6,6'sının da yüksek lisans mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %30,9'unun 1-5 yıl arasında çalıştığı, %27,9'unun 6-10 yıl arasında çalıştığı, % 20,6'sının 11-15 yıl arasında çalıştığı ve % 20,6'sının da 16 yıl ve daha uzun süre çalıştığı belirtilebilir.

Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Daha önceki araştırmalarda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş olsa da mevcut çalışmanın örnekleme açısından da ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş ve bu yönde yazında değişkenlere ilişkin gerçekleşen faktör yapılarının mevcut çalışmadaki veriler açısından uygunluğunu test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örneklem sayısının yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi ile değerlendirilmiştir. Tablo 2'de buna ilişkin bulgular görülebilir.

Tablo 2 Ölçeklere İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testine Ait Bulgular

	Örgütsel Adalet	Duygusal Bağlılık
KMO Örneklem Yeterliliği Testi	0,873	0,913
Bartlett Küresellik Testi	2225,484	703,305
df	120	15
Sig.	0,000	0,000

Tablo 2'ye göre örgütsel adalet algıları ve duygusal bağlılığa ilişkin KMO katsayısına ait değerler görülmektedir. Buna göre KMO'nun örgütsel adalet için 0,873 ve duygusal bağlılık için 0,913 çıkması, bu değerlerin de 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett küresellik testinin de anlamlı olması sebebiyle mevcut çalışmaya ait verilerin faktör analizine uygun olduğu belirtilebilir. Yapılan faktör analizinde faktör sayısı sınırlandırılmamış ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör yük değerlerine ilişkin alt sınır 0,40 olarak kabul edilip, özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörler ölçeğe dâhil edilmiştir. Bu noktada bazı ifadeler (İşlem adaletine ilişkin 4. 6. ve 7. ifadeler ile etkileşim adaletine ilişkin 1. 4. ve 8. ifadeler) gerekli şartları sağlamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ise, Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Çalışmada ele alınan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgular tablo 3'de görüldüğü üzere ortaya çıkmıştır.

Tablo 3 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	DA	İA	EA	DB
DA1: Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu?	0,795			
DA2: Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığınız işlere uygun mu?	0,873			
DA3: Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?	0,781			
DA4: Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar size adil midir?	0,713			
İA1: Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		0,754		
İA2: Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?		0,793		
İA3: Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		0,700		
İA5: Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		0,631		
EA2: Size değer verir mi?			0,760	
EA3: Size saygılı davranır mı?			0,700	
EA5: Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?			0,620	
EA6: Süreçleri bütünüyle açıklar mı?			0,686	
EA7: Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?			0,783	
EA9: Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?			0,761	
DB1: Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.				0,855
DB2: Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.				0,915
DB3: Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.				0,877
DB4: Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.				0,928
DB5: Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.				0,856
DB6: Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.				0,838

Tablo 3'de de görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel adalete ilişkin algıları dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut altında ve duygusal bağlılıkları da tek boyut altında toplanmıştır. Buna göre dağıtım adaleti tarafından açıklanan varyansın % 25,54, işlem adaleti tarafından açıklanan varyansın %19,28 ve etkileşim adaleti tarafından açıklanan varyansın ise %17,90 olduğu görülmektedir. Üç boyut tarafından açıklanan toplam varyans ise % 62,73 olarak gerçekleşmiştir. Duygusal bağlılık tarafından açıklanan varyansın ise, %77,24 olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizinden elde edilen bulgulara göre örgütsel adalete ilişkin iç tutarlılık katsayıları dağıtım adaleti için 0,83, işlem adaleti için 0,83 ve etkileşim adaleti için de 0,88 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin tamamı için hesaplanan iç tutarlılık katsayısının ise 0,89 olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın iç tutarlılık katsayısı, 0,94 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin mevcut örneklem için güvenilir olduğu ifade edilebilir.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

Araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikleri ortaya koyan ortalama, standart sapma değerleri ile değişkenler arasında var olduğu düşüncülen ilişkiyi ortaya koymak için yapılan korelasyon analizine ait bulgular Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 4 Örgütsel Adalet Algıları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
Dağıtım Adaleti	3,1857	1,06738	1			
İşlem Adaleti	3,1206	,87988	0,360**	1		
Etkileşim Adaleti	3,5903	,91326	0,410**	0,494**	1	
Duygusal Bağlılık	3,4044	,79052	0,428**	0,556**	0,599**	1

$p < 0,01$

Tabloya göre araştırmaya katılanların hem örgütsel adalet algılarına ilişkin değerlerinin hem duygusal bağlılığa ilişkin değerlerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar, dağıtım adaleti için 3,18, işlem adaleti için 3,12 ve etkileşim adaleti için 3,59 olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü üzere örgütsel adalet açısından katılımcılar tüm alt boyutlarda ortalamasının üzerinde bir değer almışlardır. Bununla birlikte etkileşim adaleti açısından algılarının nispeten biraz daha yüksek olduğu belirtilebilir. Buna göre devlet üniversitesinde çalışan katılımcıların örgütü adil olarak algıladıkları ve bu konuda da en çok çalışma arkadaşları ve üstleriyle kurdukları etkileşimi adilane olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir. Araştırmaya katılan çalışanlar duygusal bağlılıkları açısından değerlendirildiğinde 3,40'lık bir ortalama değer, bu katılımcıların örgütlerine duygusal açıdan bağlılık gösterdiklerini ortaya koyduğu belirtilebilir.

Örgütsel adalet algılarına ait dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin algılar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi değerlendirildiğinde, dağıtım adaleti algısı ile duygusal bağlılık ($r = ,428$, $p < 0,01$), duygusal bağlılık ile işlem adaleti algısı ($r = 0,556$, $p < 0,01$) ve etkileşim adaleti algısı ile duygusal bağlılık ($r = 0,599$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin varlığı görülmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan bulgular çalışmanın amacında ortaya koyulan değişkenler arası ilişkiyi doğrulamış ve yazında bu kapsamda test edilen diğer çalışma sonuçları ile benzer ve tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur.

Tablo 5'te araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılıklarının dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon analizine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 5 Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılığı Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Model Özeti		Anova		Katsayılar			
	R	R ²	F	P	B	β	t	p
Bağımsız Değişkenler								
Dağıtım Adaleti					0,120	0,162	3,245	0,001
İşlem Adaleti	0,685	0,469	78,837	0,000	0,278	0,310	5,933	0,000
Etkileşim Adaleti					0,329	0,380	7,103	0,000

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Regresyon analizine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin algılar birlikte duygusal bağlılık ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır ($R=0,685$, $p<0,01$). Örgütsel adalet algısına ilişkin her üç boyutun beraber duygusal bağlılık puanına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %47'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) açısından yordayıcı değişkenlerin önem sırası; etkileşim adaleti ($\beta=,380$), işlem adaleti ($\beta=0,310$) ve dağıtım adaleti ($\beta=0,162$) olarak gerçekleşmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığına ilişkin t değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti ($t=7.103$, $p<0,01$), işlem adaleti ($t=5,933$, $p<0,01$) ve dağıtım adaleti ($t=3,245$, $p<0,05$) değişkenlerinin tamamının duygusal bağlılığın açıklanmasında anlamlı yordayıcılar oldukları belirtilebilir. Bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algılarındaki artışın, örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını da artıracığı belirtilebilir.

6. SONUÇ

Mevcut çalışma, bir devlet üniversitesinde idari personel olarak çalışanların örgütlerindeki dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların her üç adalet boyutuna ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlar yazındaki çeşitli çalışma sonuçlarıyla (Lee & Wei, 2017; Sökmen, Kenek & Ekmekçioğlu, 2017; Heffernan & Dundon, 2016; Moon, Hur, Ko, Kim & Yoon, 2014; Bağcı, 2013; Purang, 2011; Barling & Phillips, 1993), tutarlılık içindedir. Bu kapsamda çalışanların örgütten sağladıkları ücret, ödül, terfi vb. çıktılarla, elde ettikleri görev, kaynak, statü, eğitim vb. gibi kazanımlarına ilişkin alınan kararları ve yapılan dağıtımı; bu çıktı ve kazanımların paylaşımındaki politika ve süreçleri; tüm bu dağıtım süreçlerinde kendileri ile kurulan iletişimi, etkileşimi adil olarak algıladıklarında bu durumun onların örgüte duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde değiştireceği ifade edilebilir. Zira çalışanlar çalışmalarının sonucunda hak ettikleri her ne varsa bunun onlara gerek yöneticiler gerekse bir bütün olarak örgüt tarafından verildiğini düşündükleri için hak ettiklerini aldıkları takdirde bağlılıkları da o oranda artış gösterebilecektir. Bu noktada çalışanların örgütlerine yönelik adalet algıları olumluya çevrilerek bağlılıklarının artırılması mümkün olabilecektir.

Değişkenler arasındaki ilişkide en yüksek ilişki etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından saygı, nezaket, empati, ilgi görmelerinin onların duygusal hissi yönlerini hareket geçirdiğini ve bu anlamda bir bağlılık hissettiklerini göstermektedir. Yazındaki benzer çalışmalar (Lee & Wei, 2017) da bu durumu desteklemektedir. Her üç bağlılık türünün de işlem adaleti algılamalarından etkilendiği söylenebilir. Bu sonuç Viswesvaran & Ones'in (2002) çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamada işlem adaletinin diğer adalet türlerinden daha önemli bir rol oynadığı biçimindeki iddialarını desteklemektedir. Ayrıca McFarlin & Sweeney'in (1992) işlem adaletinin daha çok örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olmasına karşılık, dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi daha çok kişisel çıktılar üzerinde etkili olduğu yönündeki araştırma bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir. Yine -etkileşim adaletinden nispeten daha düşük olsa da- işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye kıyasla daha yüksek bir ilişki gerçekleşmiş olup, bu durum da yazındaki bazı bulgularla (Lambert, Hogan & Griffin, s.2007) tutarlılık içindedir. Denilebilir ki çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarında etkileşim ve işlem adaletinin dağıtım adaletinden daha fazla katkısı söz konusudur. Bu durum örgüt yöneticilerinin dağıtım kararlarına ilişkin süreç ve uygulamalar ile çalışanlara yönelik iletişimlerinde dikkate almaları gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bugünün, artık eski sadakat anlayışından farklı bir bağlılığı gündeme getirdiği ve yeni gelen y ve z kuşağının örgütlere bağlılıkla ilgili değişen anlayışları göz önüne alındığında örgütsel bağlılığın en

önemli parçasını duygusal bağlılığın oluşturacağı belirtilebilir. Duygusal bağlılığın sağlanmasında da elde edilecek kazanımlara ilişkin sürecin ve süreçteki etkileşimin ne denli önemli olduğu aşikârdır.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-8.
- Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2009). Research Reports The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research:A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Aristoteles (1997). *Nichamachosa Etik*, (Çev: Saffet Babür), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aydın, F. (2014). Teleolojik Ahlak Anlayışlarında Mutluluğa Ulaşmada Ahlaki Değerlerin Yeri. *Asya Öğretim Dergisi*, 2(2), 1-17.
- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bağcı Z. & Demir, G. (2017). Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 343-357.
- Bağcı, Z. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 330-346.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Barling, J., Philips, M. (1993), Interactional, Formal, And Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal Of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bayram, L.(2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık.Sayıştay Dergisi, 16(59),125-139.

- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations içinde* (s. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S.D., Bobocel, R. & Rupp, D.E. (2001). Original Contribution Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşısı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,8(15), 115-132.
- Erdoğan, B. (2002), “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, Vol.12, ss. 555-578.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. In Rowland K., and Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 141-183.
- Greenberg, J.(1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, 79-103.
- Greenberg, J. (1990): ‘Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow’, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guetzkow, H. (1955). *Multiple Loyalties: Theoretical Approach to a Problem in International Organizations*, Center for Research on World Political Institutions, Princeton: Princeton University Press.

- Heffernan, M., Dundon, T. (2016). Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect Of Organisational Justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- İraz, R. & Akgün, Ö.(2011).Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1-2), 225-250.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-516.
- Karagöz, Y.(2002).Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 267-295.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R.(1991).Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*,76, 698-707.
- Kuçuradi, İ. (1983). Adalet Kavramı. *Ankara Barosu Dergisi*, 1, 80-88.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Griffin, M.L., (2007). The Impact Of Distributive And Procedural Justice on Correctional Staff Job Stres, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*. 35, 664-656.
- Lee, J., Wei, F. (2017). The Moderating Effect of Leadership On Perceived Organizational Justice and Affective Commitment: A Study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679-702.
- Leventhal, G. S. (1976), What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. *Speeches/Meeting Papers, Non-Journal*, pp.1-52. Erişim adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>, Erişim tarihi: 12.03.2018.
- Loi, R. Hang-yue, N. & Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Macit, M. H. (2009). Teleolojik Etik Anlayışın Deontolojik Eleştirisi [Yararcı Etik ve Ödev Etiği]. *Kaygı*, 13, 83-91.
- Mercurio, Z.A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Misafir Kalem (2013). Günümüz İşçi Sınıfı, Bağlılık Kavramı ve Yönetim, Erişim adresi: <http://akademikperspektif.com/2013/10/13/gunumuz-isci-sinifi-baglilik-kavrami-ve-yonetim/>, 13 Ekim 2013, Erişim tarihi: 05.03.2018.
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., Yoon, S. W. (2014). Bridging Corporate Social Responsibility And Compassion At Work Relations To Organizational Justice And Affective Organizational Commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mowday, R.T., Steers R.M., Porter L.W., (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özmen, Ö.T., Arbak, Y. & Süral Özer, P. (2005). Değerler ve Adalet. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 161-166.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Psikonet (2018). Bağlılık Nedir?. Erişim adresi: <http://www.pisikonet.com/Yazilarimiz-baglilik,-baglanma,-aliskanlik-ve-bagimlilik-nedir?-187.html>, Erişim tarihi: 24.03.2018.
- Purang, P. (2011). Organisational Justice And Affective Commitment: The Mediating Role Of Perceived Organisational Support. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 141-156.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied*, 132(3), 277-291.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yeliz Mohan Bursalı (Pamukkale University)

- Somers, M.J. (1995). Organizational Commitment, Turnover And Absenteeism: An Examination Of Direct And Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sökmen, A., Kenek, G. & Ekmekçioğlu, E.B. (2017). Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 97-120.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1), 3-16.

21

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University)¹, Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)²

Abstract

The aim of this current study is to examine the mediator effect of job satisfaction on relationship between job insecurity and presenteeism. In order to achieve this aim, the data were collected through a questionnaire from 166 employees working full-time in various participation banks in Kocaeli in Turkey. Relationships between variables were tested with regression and correlation analysis. The results of the research revealed that job insecurity has positive effect on presenteeism, quantitative job insecurity has a negative effect on job satisfaction, and presenteeism has a negative effect on job satisfaction. Additionally, job satisfaction has a mediator effect on relationship between qualitative job insecurity and presenteeism. This research evaluates causes and effects of presenteeism at the same time.

Key Words: *Job Insecurity, Presenteeism, Job Satisfaction, Participation Banking*

1. Introduction

Today's increasingly competitive business environment caused that mergers, acquisitions, downsizing, outsourcing, flexible organizations, and bankruptcies have some effects on employees (Chirumbolo & Hellgren, 2003). Organizations expect their employees to be more successful, productive, innovative and creative in order to maintain and enhance their competitiveness in these conditions. Accordingly, employees have to fulfill the expectations of their organizations. Otherwise, employees may face various problems such as job lose, failing to achieve the career goals, pressures in the workplace (Halbesleben et al., 2014). Whatever happens, it is clear that efforts to achieve the goals will generate pressure and stress on employees. Even if employees are sick, they feel that they have to go to work because of this pressure and stress (Ferreira & Martinez, 2012). This situation is one of the most frequently encountered problems in working life (Hansen & Andersen, 2008), and it has various effects on both employees and organizations (Thun, 2017; Skagen & Collins, 2016). Therefore, presenteeism that is defined as going to work despite of having health problems (Meerding et al., 2005), which it is more important to examine its antecedents, consequences, and the ways of coping with it.

As one of examined recent concepts in literature (Torp et al., 2016), presenteeism initially emerge from health (headache, migraine, depression, cold, flu etc.) problems (Burton et al., 2009), then personality traits (Johns,

1 Recep Tayyip Erdoğan University, Fındıklı School of Applied Sciences, Banking and Finance
aliacaray@hotmail.com

2 Recep Tayyip Erdoğan University, Fındıklı School of Applied Sciences, Banking and Finance
saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

2010; Ulu et al., 2016), organizational factors (workload, overtime, work stress, business environment, cultural factors, mobbing, job insecurity, job dissatisfaction), and environmental (economic and political uncertainties) factors (Cooper, 1998; Theroell et al., 2003; Biron et.al., 2006; Caverley et al., 2007; Hansen & Andersen, 2008; Bockerman & Laukkanen 2010; Mandıracıoğlu, 2013; Uygur & Cankül, 2017).

There are various consequences that presenteeism produce on employees, organizations, and countries. Presenteeism negatively effects on employees' health due to diseases such as asthma, migraine, back and neck pain (Turpin et al., 2004), decreases the employee productivity (Demerouti et al., 2009), product and service quality (Martinez & Ferreira, 2012), and level of performance (Robertson & Cooper, 2011). Employees' health care cost also causes to increase cost of organizations (Caverley et al., 2007). On countries, presenteeism caused productivity (employment) loss (Samuel et al., 2007).

Job insecurity as one of important antecedents of presenteeism is defined as perception of risk (Ashford et al., 1989) or concern of employees (Davy et al., 1997) related to continued existence of the current work. Greenhalgh and Rosenblatt (1984) described the concept as anxiety, fear related to the future of work, and a source of stress related to possible job loss. Job insecurity decreases job satisfaction (Jobs et al., 2009) and organizational commitment (Ashford et al., 1989); increases health complaints (Hellgren & Sverke, 2003; De Witte, 2005), and intention to quit the job (Ashford et al., 1989).

Job satisfaction as one of the job attitudes related to presenteeism at individual level means pleasure that stem from the alignment between job employees' qualifications and expectations and working conditions (Ugboro & Obeng, 2000). Therefore, researches conducting job satisfaction will come to light many problems in organizations, develop appropriate attitudes and behaviors, and guide planning and management of organizational change (Kitapçı & Kaygısız, 2014). In some studies, job dissatisfaction caused presenteeism (Caverley et al., 2007) and in some studies, presenteeism is negatively associated with job satisfaction (Hague, 2015).

In literature, there are numerous studies which job insecurity causes presenteeism. The main purpose of this research is to examine both the mediator effect of job satisfaction on relationship between job insecurity and presenteeism and the relationship between job insecurity, presenteeism and job satisfaction in a holistic manner. The fact that examining the relationship between these variables on banking sector where computerization and automation have changed the working conditions, make more meaningful findings of the study. Because of being disemployment result of various crises in this sector, employees must to cope with job insecurity which is a perceived threat or the uncertainty developed out of technological developments and increasingly competitive environment.

2. Conceptual Framework

2.1. Presenteeism

Presenteeism was defined firstly by Cooper (1996, pp. 15) as employees being physically at work and not mentally. Biron and colleagues (2006, pp. 26) noted that presenteeism is employees' behavior working on rather than ending of employment or absenteeism in spite of complaints and diseases. Turpin and colleagues (2004, pp. 1123) described that presenteeism is reduction of organizational productivity level due to employees' health problems.

Initially, reasons such as personal gain, downsizing, job loss, stress, and increasing competition caused presenteeism (Cooper, 1998; Firms et al., 2006). According to Hansen and Andersen (2008), presenteeism basically emerge from organizational and personal factors, as well many qualitative and quantitative factors. Organizational factors have

cultural factors and organizational politics or economic climate factors. Cultural factors have three dimensions (Aronsson et al., 2000; Caverley et al., 2007; Baker et al., 2010) as expertise, teamwork and organization. Personal factors caused presenteeism are including financial concerns, desire to relax at home while colleagues working on, lack of motivation (Hansen & Andersen, 2008). Because of that employees in presenteeism is depressed and exhausted, their performance level will decrease (Robertson & Cooper, 2011; Burton et al., 2004).

2.2. Job Insecurity

Job insecurity was firstly addressed by Greenhalgh and Rosenblatt (1984). Job insecurity is employees' subjective phenomenon of "perceived threat" or involuntary job loss in the continuity of their works (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke et al., 2002). Jacobson and colleagues (1991) defined that job insecurity is the discrepancy between expected and actual job security and frequently has been encountered on employees with temporary and seasonal contract. To Greenhalgh and Rosenblatt (1984), job insecurity composed of such as perceived threats which are disemployed; temporary or long-term job loss resulting of the employees' subjective actions; limitations in career opportunities and work opportunities.

In literature, there are various approaches to classify job insecurity which are objective-subjective dimensions (Chirumbolo & Areni, 2005), cognitive-emotional dimensions (Huang et al., 2010), and qualitative-quantitative dimensions (Hellgren et al., 1999) of job insecurity. This research is based on qualitative-quantitative job insecurity approach. Qualitative job insecurity is a threat perception of factors such as poor working conditions, changes of time, peer or job content, lack of promotion, and decrease in pay. Quantitative job insecurity is an uncertainty situation about the future of work (Hellgren et al., 1999).

2.3. Job Satisfaction

Job satisfaction is a positive orientation of emotion that employees feel after evaluating work and working conditions (Locke, 1976; Spector, 1997). According to Spector (1997), factors affecting job satisfaction are gathered in two groups. The first group is business environment and its factors that include behaviors related to other employees, duties related to work, relationships with colleagues, and rewards systems. The second group is individual factors that include personality traits and experiences.

2.4. Hypothesis Development and Research Model

There have been many changes in working conditions due to reorganizations caused by increasing competition in organizations. While redesigning working environments, relationships and departments in this perspective, employees face to face various risks. Because of that, employees perceive job insecurity as a source of stress; they go to work to cope with this situation despite their health problems. Lowe (2002) also stated that presenteeism is an important strategy to struggle with job insecurity for employees (cited, Uygur & Cankül, 2017). Johns (2010) noted that employees in job insecurity would be tended to presenteeism. Cooper (1998) referred job insecurity emergence of presenteeism concept. Accordingly;

***H1a:** Quantitative job insecurity has a positive effect on presenteeism.*

***H1b:** Qualitative job insecurity has a positive effect on presenteeism.*

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

The main determinants that why employees cannot work efficiently are the mental and physical diseases. If employees feel that they have to go to work whatever situation they have even being sick, their job satisfaction will decrease. On the other hand, if employees have restrictive work environments or a low wage despite they hardly work, employees' job satisfaction will reduce because of presenteeism (Cooper, 1998). As a matter of fact, Hague (2015) revealed a significant negative relationship between presenteeism and job satisfaction. Accordingly;

H2: *Presenteeism has a negative effect on job satisfaction.*

Job satisfaction, which is the result of comparing with work expectations and outputs, is an important variable in the continuity of employees' works. Job satisfaction will reduce if employees have perception of job insecurity due to negative expectations about their works. There are numerous studies that job insecurity reduces job satisfaction in the relevant literature (Ashford et al., 1989, Chirumbolo & Hellgren, 2003, De Witte, 2005). Accordingly;

H3a: *Quantitative job insecurity has a negative effect on job satisfaction.*

H3a: *Qualitative job insecurity has a negative effect on job satisfaction.*

Job insecurity is a source of stress for employees, and as long as its uncertainty continues, employee perceptions of job insecurity will continue. Employees prefer presenteeism behavior as a strategy to cope with job insecurity. Presenteeism has negative consequences on both employees and organizations. Because of that, job satisfaction may be a mediator variable to reduce the effects of job insecurity and presenteeism. Accordingly;

H4a: *Job satisfaction has a mediator effect on relationship between quantitative job insecurity and presenteeism.*

H4a: *Job satisfaction has a mediator effect on relationship between qualitative job insecurity and presenteeism.*

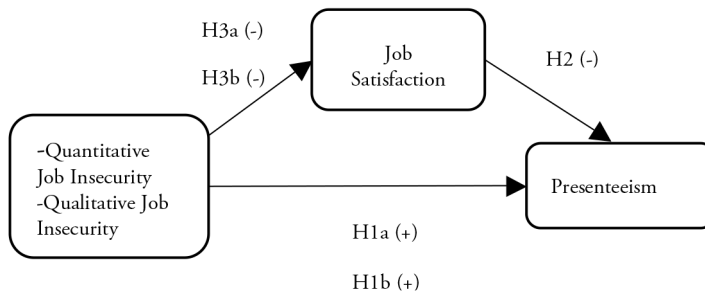


Figure 1. Research Model

3. Method

3.1. Sample and Data Collection

In order to test research hypotheses to achieve the purpose of the study, questionnaires were conducted to employees of various banks operating as Participation Bank. Surveys were distributed to employees by convenience sampling method and 166 of them returned.

3.2. Instrumentation

In the survey, questions were asked in four different categories to learn participants' demographic characteristics, job insecurity, presenteeism, and job satisfaction perceptions. In determining their demographic characteristics, six questions were asked taking by considering research topic and participants' demographic characteristics.

The five-item and one-dimensional **quantitative job insecurity scale**, which was developed by Ashford, Lee and Bobko (1989), Hellgren, Sverke and Isaksson (1999) and, De Witte (1999), and used by Özyaman (2007) before, was used to measure job insecurity perceptions in this research. One of questions asked in this scale is "I think I will be fired from my job."

The four-item and one-dimensional **qualitative job insecurity scale**, which was developed by Hellgren, Sverke and Isaksson (1999) and used by Özyaman (2007) before, was used to measure job insecurity perceptions in this research. One of questions asked in this scale is "My future career opportunities in my organization are favourable." Özyaman (2007) determined Cronbach Alpha of reliability of quantitative job insecurity and reliability of qualitative job insecurity as (0,83) and (0,73).

The six-item and one-dimensional **Standford presenteeism scale**, which was developed by Koopman and colleagues (2002), was used to measure presenteeism in this research. One of questions asked in this scale is "I can complete the difficult tasks at work, even if I am in difficult situation such as getting sick." Koopman and colleagues determined Cronbach Alpha of reliability of presenteeism as (0,80).

The six-item and one-dimensional **job satisfaction scale** was developed by Tsui and colleagues (1992), was used to measure job satisfaction in this research. This scale was developed by Tsui and colleagues (1992). One of questions asked in this scale is "I am satisfied with the content of my work." Tsui and colleagues determined Cronbach Alpha of reliability of job satisfaction as (0,73).

Except for the first section containing demographic information, all of the variables were measured with a Likert-type scale. According to the five-point Likert scale consists of "I absolutely do not agree (1), I do not agree (2), I undecided, (3), I agree (4), I absolutely agree (5)".

4. Findings

4.1. Demographic Characteristics of Sample

166 participants of this research composed of 63% men, 67% graduate, their ages between 24 and 47, its average 37,21 (sd= 17,48), 71% married; 22% customer service representatives, and years of seniority between 1 and 16 years and its average 11.37 (sd= 4.73).

4.2. Factor and Reliability Analysis

Although validity and reliability of variables were analyzed in previous studies, they were tested once again in this research. The structural validity of job insecurity, presenteeism, and job satisfaction scales were investigated by exploratory factor analysis. Factor analysis showed that factor loadings for all questions ranged between 0.70 and 0.88. Job insecurity has nine items, presenteeism has six items, and job satisfaction has six items as consistent with the relevant literature. The five items of quantitative job insecurity explain 34.14%; the four items of qualitative

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

job insecurity explain 32.10%; the six items of presenteeism explain 69.72%, and the six items of job satisfaction explain 71.90% of the total variance.

This research used the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test and Bartlett's test of sphericity to measure the adequacy of samples for factor analysis. Job insecurity for the KMO test was 0.899, presenteeism for the KMO test was 0.873, and Job satisfaction for the KMO test was 0.863. Therefore, the variables of the research are suitable for factor analysis.

On the other hand, reliability analyses of the scales were tested. Because of the reliability values of the scales are greater than 0.60, it can be said that the collected data is very reliable. The reliability results (Cronbach's Alpha) of the scales are seen in Table 1.

4.3. Correlation Analysis

According to Pearson correlation results in Table 1, there are positive relationships between quantitative job insecurity and presenteeism ($r = .635, p < .01$) and qualitative job insecurity and presenteeism ($r = .811, p < .01$); negative relationships between presenteeism and job satisfaction ($r = -.836, p < .01$), quantitative job insecurity and job satisfaction ($r = -.656, p < .01$), qualitative job insecurity and job satisfaction ($r = -.875, p < .01$). These results show that there are interrelationships between the variables.

Table 1. Variable Means, Standard Deviations, Reliability Coefficients, and Correlation

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	M	Sd
(1) Quantitative Job Insecurity	(a=,92)				2.51	.9090
(2) Qualitative Job Insecurity	.747**	(a=,90)			2.16	.9043
(3) Presenteeism	.635**	.811**	(a=,91)		2.06	.9750
(4) Job Satisfaction	-.656**	-.875**	-.836**	(a=,92)	3.82	.9685

** Correlation is significant at 0.01 levels.

4.4. Hypotheses Testing

Before performing regression analyses, problems with the multiple linear correlation were tested between variables. Because the highest VIF value was less than 10 and tolerance values ranged from .182 to .442, there was no problem with multiple correlation problem (see. Table 2). The Durbin Watson test was used to decide whether or not there is autocorrelation in the data. Durbin Watson values are distributed between 1.70 and 1.90 and therefore there is no autocorrelation.

Table 2. Results of Regression Analysis

Independent Variable	R ²	Adjusted R ²	F	Dependent Variable	β	t	Sig.	Collinearity Tolerans VIF
Step 1 Quantitative Job Insecurity	0.766	.763	266,342	Job Satisfaction	-,005	-,086	,931	,442 2,261
Qualitative Job Insecurity					-,871	-15,284	,000**	,442 2,261
Step 2 Presenteeism	0.699	.697	380,114	Job Satisfaction	-,836	-19,497	,000**	1,000 1,000
Step 3 Quantitative Job Insecurity	0.660	.655	157,968	Presenteeism	,066	,966	,336	,442 2,261
Qualitative Job Insecurity					,761	11,082	,000**	,442 2,261
Quantitative Job Insecurity	.727	.722	144,126	Presenteeism	,064	1,033	,303	,442 2,261
Qualitative Job Insecurity					,293	3,043	,003**	,182 5,502
Job Satisfaction					-,538	-6,347	,000**	,234 4,268

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

The regression equation by the regression analysis results for the related to **H3** hypotheses in Table 2 were statistically significant ($F = 266,342$, $p = ,000 < 0,05$). The tests of the multiple regression showed that the quantitative job insecurity had statistically no significant effect on job satisfaction ($\beta = -,005$, $t = -,086$, $p = ,931$). Therefore, **H3a** hypothesis was not supported. The tests of the multiple regression showed that the qualitative job insecurity had statistically a negative effect on job satisfaction ($\beta = -,871$, $t = -15,284$, $p = ,000$). Therefore, **H3b** hypothesis was supported. The evaluation of the model's power made quantitative and qualitative job insecurity 76.3% of the variance on job satisfaction.

The regression equation by the regression analysis results for the related to **H2** hypothesis in Table 2 was statistically significant ($F = 380,114$, $p = ,000 < 0,05$). The tests of the regression showed that the presenteeism had statistically a negative effect on job satisfaction ($\beta = -,836$, $t = -19,497$, $p = ,000$). Therefore, **H2** hypothesis was supported. The evaluation of the model's power made presenteeism 69.7% of the variance on job satisfaction.

The regression equation by the regression analysis results for the related to **H1** hypothesis in Table 2 was statistically significant ($F = 157,968$, $p = ,000 < 0,05$). The tests of the multiple regression showed that the quantitative job insecurity had statistically a positive effect on presenteeism ($\beta = ,761$, $t = 11,082$, $p = ,000$). Therefore, **H1b** hypothesis was supported. The tests of the multiple regression showed that the qualitative job insecurity had statistically no significant effect on presenteeism ($\beta = ,066$, $t = ,966$, $p = ,336$). Therefore, **H1a** hypothesis was not supported. The evaluation of the model's power made quantitative and qualitative job insecurity 65.5% of the variance on presenteeism.

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

When the regression results in Table 2 were examined, all the conditions of Baron and Kenny's mediator test (1986) were provided. The independent and mediator variable were added to model, then it was checked whether the effect occurred in step 3 decreased or not to determine the mediator effect. It was observed that the coefficient β decreases from (.761; $p= 0,000$) to (.293; $p= 0.003$) at this step ($F = 144,126$; $R^2 = ,722$).

However, it appeared that the effect of qualitative job insecurity on the presenteeism has not been completely eliminated by inclusion of job satisfaction. For this reason, it is possible to say that job satisfaction has a partly mediator role between qualitative job insecurity and presenteeism. However, this result is not enough to evidence the mediator effect.

To achieve the certain result, it must be determined change of β 's significantly. The significance of coefficient β was measured using the Sobel Test. Sobel test results were $Z= 4.6945$, $p= 0.000$. According to these results, the decrease in coefficient β was statistically significant. Therefore, H4b hypothesis was supported. The mediator effect of job satisfaction on quantitative job insecurity on presenteeism was not statistically significant ($\beta=, 064$, $p=, 303$). Therefore H4a hypothesis was not supported.

5. CONCLUSIONS, DISCUSSION AND SUGGESTIONS

Impacts of today's economic and environmental changes take organizations into an intensely competitive environment. As a result of this increased competition, job insecurity and presenteeism are important concepts of individual and organizational behavior. Therefore, in this study, it was examined the relationship between job insecurity, presenteeism and job satisfaction as well as the mediator effect of job satisfaction on relationship between job insecurity and presenteeism.

When the means of the research variables are evaluated, employees perceive higher level of quantitative job insecurity, have highly attitude of job satisfaction and close to medium level in presenteeism.

According to the results of the research; qualitative job insecurity increases presenteeism. This result supported the ideas by Johns (2010) and Cooper (1998) suggested in their about job insecurity can increase presenteeism.

According to the other results of the research; both qualitative job insecurity and presenteeism reduce job satisfaction. The conclusion related to the effect of qualitative job insecurity on job satisfaction does not conflict with the results of Ashford and colleagues (1989), Chirumbolo and Hellgren (2003), and De Witte (2005). The conclusion related to the effect of presenteeism on job satisfaction agree with the results of Cooper (1998) and Hague (2015).

Another important result is that job satisfaction has a mediator effect on relationship between qualitative job insecurity and presenteeism. Job satisfaction reduces the positive effect of qualitative job insecurity on presenteeism. Therefore, job satisfaction is an important job attitude for organizations to cope with presenteeism.

This research has several methodological limitations and several suggestions for future researches that readers should consider. The data of research was collected from a single sector and in one time period. Another limitation is social desirability bias for this research. It is important to note that readers should be cautious. Even if all those limitations, it clearly said that the examining of the relationships between job insecurity, presenteeism and job satisfaction presents important results into relevant literature.

Future researchers can examine the relationship between the psychological contract breach and presenteeism, presenteeism and personality traits (self-efficacy, locus of control, self-esteem, etc.). Therefore, these researches can provide important contributions to organizational behavior.

REFERENCES

- Aronsson G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 502-509.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Baker, M.C.D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Baron, M. R., & Kenny, A. D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(6), 1173-1182.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H., & Cooper, C.L. (2006). At work but ill: Psychological work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Bockerman, P., & Laukkanen, E. (2010). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*, 20, 43-46.
- Burton, W.N., Pransky, G., Conti, D.J., Chen, C.Y., & Edington, D.W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (6), 38-45.
- Burton, W. N., Land, S.H., Downs, K.E., & Runken, M.C. (2009). The impact of migraine and the effect of migraine treatment on workplace productivity in the United States and suggestions for future research. *Mayo Clinic Proceedings*, 84(5), 436-445.
- Caverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- Chirumbolo, A., & Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240.
- Chirumbolo, A., & Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: The moderating effect of work attitudes. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 65-71.
- Cooper, C. (1996). Hot under the collar. *Times Higher Education Supplement*, 21, 12-16.
- Cooper, C. (1998). The changing nature of work. *Community Work and Family*, 1(3), 313-317.

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

- Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-68.
- De Witte, H. (2005). Long-term job insecurity, job satisfaction and organizational attitudes: Test of Warr's curvilinear hypothesis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 41-47.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Ferreira, A., & Martinez, L.F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4380-4390.
- Firms, I., Travaglione, A., & O'Neill, G. (2006). Absenteeism in times of rapid organizational change. *Strategic Change*, 15(3), 113-128.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Hague, A. (2015). The influence of presenteeism on job satisfaction and employee turnover intentions: Evidence from Bangladeshi employees. 29th Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM).
- Halbesleben, J.R.B., Marilyn, V.W., & Crawford, S. C. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, 24(2), 177-192.
- Hansen, C. D., & Andersen, J.H. (2008). Going ill to work- what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism. *Social Science and Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermab, N., & Van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage Publications.
- Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.

- Huang, G., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z., & Ren, X. (2010). Affective job insecurity: A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 20-39.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 519-542.
- Kitapçı, H., & Kaygısız, Ö.C. (2014). İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157-192.
- Koopman, C., Pelletier, K.R., Murray, J.F., Sharda, C.E., Berger, M.L., Turpin, R.S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D.M., Bendeli, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Marvin Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Mandıracıoğlu, A. (2013). Presenteeism olgusu. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2), 9-17.
- Martinez, L.F., & Ferreira, A.I. (2012). Sick at work: Presenteeism among nurses in a Portuguese Public Hospital. *Stress and Health*, 28(4), 297-304.
- Meerding, W.j., Ijzelenberg, W., Koopmanschap, M.A., Severens, J.L., & Burdorf, A. (2005). Health problems lead to considerable productivity loss at work among workers with high physical load jobs. *Journal of Clinical Epidemiology*, 58 (5), 517-523.
- Murray, M.K., Pontes, H.M., Griffiths, M.D., & Biron, C. (2015). Sickness presenteeism determine job satisfaction via affective-motivational states. *Social Science and Medicine* 139, 100-106.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Özyaman, F. B. (2007). Hemşirelerde iş güvencesi algısı ve anksiyete ve depresyon düzeylerine etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Robertson, I., & Cooper, C.L. (2011). *Well-being: productivity and happiness at work*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Samuel, R.J., & Laura, M.W. (2007). Is presenteeism hurting your workforce?. *Employee Benefit Plan Review*, 61(11), 5-7.
- Seçer, B. (2009). İş güvencesizliği: Türleri, başa çıkma süreci, belirleyicileri ve sonuçları. Aşkın Keser ve diğerleri (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları,

THE MEDIATOR EFFECT OF JOB SATISFACTION ON RELATIONSHIP BETWEEN JOB INSECURITY AND PRESENTEEISM: A RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS' EMPLOYEES

Ali Acaray (Recep Tayyip Erdoğan University), Saadet Ela Pelenk (Recep Tayyip Erdoğan University)

- Skagen, K., & Collins A.M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. *Social Science and Medicine*, 161, 169-177.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications. [Http://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction](http://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction), (24/03/2018).
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- Theorell, T., Oxenstierna, G., Westerlund, H., Ferrie, J., Hagberg, J., & Alfredsson, L. (2003). Downsizing of staff is associated with lowered medically certified sick leave in female employees. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(9), e9.
- Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Thun, S. (2017). *The Dynamics of sickness presenteeism through the Lens of the job demands-resources theory*. Unpublished Doctoral Thesis, Norwegian University of Science and Technology.
- Torp, S., Vinje H., & Simonsen H. (2016). Works, well-being and presence among researchers. *International Journal of Mental Health Promotion* 18(4), 199-212.
- Turpin, R., Ozminkowski, R.J., Sharda, C.E., Collins, J.J., Berger, M.L., Billotti, G.M., Baase, C.M., Olson, M.J., Nicholson, S. (2004). Reliability and validity of the Stanford presenteeism scale. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 46(11), 1123-1133.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M., & Ardıç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteeizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 47, 167-181.
- Uygur, A., & Cankül, I. (2017). Presenteeisme kavramsal bakış. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(46), 78-96.

22

MOTIVATION RESOURCES AND ITS PROBLEMS IN FOREIGN LANGUAGE LEARNING OF STUDENTS WHO HAVE TRAINED IN AVIATION DEPARTMENTS

Savaş Selahattin Ateş (Anadolu University), Nurullah Şahin (Anadolu University)

Abstract:

Learning a foreign language has become necessary and necessary in the globalizing world. The learning and using of the English language, which is regarded as an international language in particular, has become a necessity in every respect. This is evident in some sectors operating in international fields such as aviation. The focal point of this research is the lack of motivation with learning English for students who will work in the aviation sector (ground handling, maintenance and cabin departments). This study was applied on totally 922 students who have studying in aviation departments in Turkey. In the first part of the thesis, learning, learning approaches and foreign language learning are mentioned. In the second part, the concept of motivation, the scope and motivation, and the relation with foreign language learning are discussed. In the third part, there is an analysis of the results of the questionnaire to measure the motivation sources and the problems they encounter while learning foreign languages.

Key Words: *Learning, Motivation, Foreign Language, Aviation*

1. Learning and Learning Process

One of the most important features that make a human being a social entity and distinguish it from other living things is that it has the ability to learn. Learning combined with the definition of different forms, most psychologists agree that learning is the result of interacting with the individual's environment and that it changes the behavior of the individual (Fidan, 1997). In short, in another definition, learning is defined as "learning is a process that requires conscious and deliberate effort" (Acat & Demiral, 2002).

"Learning, changes due to environmental changes in the emotions, thoughts and expression of the individual" (Ergün, Ergezer, & Çevik, 1999).

According to the definitions made, 5 characteristics of learning (Keskin, 2008):

- Learning brings a visible change in behavior. However, the result of learning cannot be immediately observed. The individual provides learning but may not be able to exhibit the behavior immediately, as there are no circumstances in which the behavior can occur immediately. For this reason, every learned behavior does not occur immediately.
- Learning does not occur with medication, illness, fatigue or intoxication. Because the changes that these factors bring to the market are short-lived and the change in behavior disappears very quickly as the effect disappears. Education does not deal with such rapidly emerging and rapidly disappearing behaviors. Learning already causes a

MOTIVATION RESOURCES AND ITS PROBLEMS IN FOREIGN LANGUAGE LEARNING OF STUDENTS WHO HAVE TRAINED IN AVIATION DEPARTMENTS

Savaş Selahattin Ateş (Anadolu University), Nurullah Şahin (Anadolu University)

much longer change than behavior changes that these effects create. That is, when the drug given to the individual is discontinued, the differences in behaviors cease to normalize.

- For the learning to take place, it is necessary for the individual to interact with his / her environment and leave an imprint on the individual as a result of this interaction. This is called “life”. That is to say, learning is a consequence of changes in behavioral consequences. Since reflexes and instinctive behaviors do not appear in life, these behaviors can not be described as learned behavior.
- In order for the learning to occur, it can not be said that behavior change is only a growth outcome. Behaviors are the result of interaction with the environment along with growth, that is, some of the environments in which the individual grows may change. It changes in behavior that will change with the change in the environment and the effect of the growth. For this reason, there is an effect on the growth of the learning.
- Learning refers to a process. When the individual comes to the world, it brings some behavior. Some of these are reflexes born from birth, while others are automatic behaviors that help me to adjust to life. These behaviors, such as breathing, which are automatically revealed by our bodies, are also referred to as “haemostatic behaviors”. However, these behaviors are enough to continue the life of the individual for a short time. It then tends to learn continuously after these behaviors in order to be able to adapt to life. For this reason, the vast majority of behaviors that an individual has are behaviors he or she has learned through learning.

The learning process has four stages (Sarıkaya, 2016):

- 1) Input: The incoming information is sensed by the sense organs and transmitted to the brain.
- 2) Process (Integration): The information that is transmitted to the brain is to be recorded, organized, understood and interpreted and interpreted. In this phase, the process of ordering, associating, abstraction, organizing the information takes place.
- 3) Memory (Storage): Apparently the information is stored for reuse. This repository is a well-organized, self-contained record of thousands of schemas and maps created earlier.
- 4) Output: It is the time when the brain sends information as messages to cells, muscles, tongue or motor activity areas. In a sense, the information that is processed comes to be known for use.

2. Motivation Concept, Scope and Relationship With Foreign Language Learning

2.1. Motivation Concept and Process

Motivation is defined as a force that moves, drives, and directs behavior toward a target (Dilts, 1998). A more descriptive definition of motivation can be defined as an energy that directs and determines human behavior. This definition is important in terms of emphasizing two important features of motivation. First; motivation is defined as an energy power that directs individuals to behave in certain directions. Secondly, motivation is influential towards orientation (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014).

2.2. Motivation and Learning Relation

Since motivation is effective in giving energy to the individual and becoming willing to behave, it is antagonistic as one of the most important factors that give priority to the effectiveness of the learning-teaching process. The vitality of behaviors, the energy consumed, the resistance to change, the resilience to disintegration, the duration of attendance, etc. demonstrate that these behaviors are motivated by us (Aydemir, 2011).

2.3. Motivation Related to Learning a Foreign Language

It is a known fact that a successful student is a highly motivated student; in other words, motivation is the best predictor of foreign language learning success, as well as language learning ability. Although most agree that there is a positive correlation between motivation and communicative competence, the reciprocal relationship between the two variables has not yet been fully elucidated. According to the current literature, the general view is that this relationship is cyclical (positive or negative) and indirectly antagonistic, as some early quantitative models show, motivation precedes rather than action. According to Gardner (2010), positive attitudes and high motivation provide an impetus for an individual to undertake any activity that will help them succeed in learning the language (Karlak & Velki, 2015).

Every student on the way to learning waits to be verified. Here the success story plays an important role. Success succeeds. The sense of success increases the inner motivation of the student. The courage and learning desire of the student who is constantly showing him the wrongs is lost. There is something that every healthy individual can achieve. Every student should be successful in classroom education practices (Şahin & Arak, 2013).

There have been a lot of researches on what other elements of the motivation of students to learn a foreign language are in recent years. After studying by Gardner and Lambert, a large number of researchers have investigated the factors that influence students' motivation to learn a foreign language (Chambers, 1994; Clark & Trafford, 1996)

- Internal causes: The person's interest in learning foreign languages, enjoying it, and using foreign languages they learn.
- Instrumental reasons: Foreign language benefits and benefits provided by a good level of learning, such as career advancement and higher learning.
- Integrative causes: aims to involve a culturally skilled person in another foreign country or region and to establish contact with other people.

3. Introduction of Research

3.1. Purpose of the research

This research was conducted to measure the motivation and problems of foreign language learners and graduates of aviation-related universities. As a result of this research, it has been tried to draw attention to motivation sources and problems of graduates and students in foreign language learning. In the study, the results obtained with the information obtained from the questionnaire were evaluated and suggestions were presented.

3.2. Method

Descriptive method was used in the research. In the research, participants were tried to determine motivation sources and motivation problems that are effective in foreign language learning. It is aimed at presenting the existing situation in this matter.

3.3. Scope and Limitations of the Study

The aeronautics-related research in Turkey (ground handling services, maintenance services, and cabin services) that covers training of university students and graduates. Research in the 2017-2018 academic year in Turkey aviation training college which is limited to students and provided the participants selected by random sampling of graduates data.

3.4. Findings and Comments

The findings of the research were taken from the Google Forms application where the data was entered and analyzed

- 72.3% of the participants (667 students) are between the ages of 18-22, 25.1% (231 students) are between the ages of 23-26, 2.6% (24 students) are between the ages of 27-30.
- 63.2% of the participants (583 students) were male and 36.8% (339 students) were female.
- At Anadolu University, 18% (166 students) participated in the survey, 9.4% (87 students) were at Erciyes University, 8,1% (75 students) were at the Turkish Aeronautical University, 4.9% (45 students) in Kocaeli University and 4% in Uşak University.
- 49.8% (431 students) of the students participated in the survey, 33.1% (286 students) in the Maintenance Services section and 17.1% (148 students) in the Department of Cabin Services.
- Participants mainly selected medium level in their ability to read, write, speak, listen to English language levels.
- While 64.64% of the participants (596 participants) thought that they would be able to reach the written sources more easily if they were learning a foreign language, 3.80% of the participants (35 participants) were interested if they learned a foreign language it has been determined that he certainly does not agree with the idea of reaching the written sources of his fields much more easily.
- 77,87% of the participants (718 participants) thought that by learning a foreign language they would definitely find much easier jobs in the future; 3.58%, ie 33 participants, do not think that it will be an influence of knowing foreign language in finding future job easily.
- Sixty-seven percent (62 participants) of the participants stated that 50% of the participants (461 participants) had learned a foreign language to get a better salary and that there was no effect of foreign language tuition wage.
- 48,81% of the participants (450 participants) stated that they had learned foreign languages in order to be able to live their education experiences more easily; 6,29% (58 participants) stated that they did not participate in this idea.

- 73.97% of the participants (682 participants) stated that they had learned a foreign language to be able to rise in their careers; 4,01% (37 participants) never participated in this idea.
- While 38.50% of the participants (355 participants) stated that they definitely participated in the opinion that the skills of foreign language learners had given them prestige among their friends; 9,65% (89 participants) do not participate in the opinion that the skills they have learned while learning a foreign language have earned him prestige among his friends.

4. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The resulting opinion by the aviation section of the students studying in foreign language learning in Turkey, the most important source of motivation to find a job in the future, individuals and foreign language learning is here to provide support in the promotion. For this reason, language education should be arranged in such a way that people can find work and allow them to be promoted at work.

The ability of foreign language to be used in interpersonal communication and in understanding written sources is seen as the second main motivation source. For this reason, emphasis should be given to the study of foreign languages to facilitate verbal and written communication.

Averages of opinion on sources of motivation based on internal motives remain in the lower order. In the aviation section of the students studying in Turkey based on many factors instrumental and integrative motivation factors, internal factors are sources of motivation.

Although the averages are not very high, it seems that there are also motivation problems among the opinions due to the negative effects of not getting good results in learning a foreign language. Again, there is an emphasis on the reasons for not being able to succeed and not having the necessary environmental conditions to be successful. Moreover, the expectation of success on the foreign side is high and the fact that these expectations can not be fully realized is seen as the main motivation problems. For this reason, institutions offering foreign language education services should provide professional guidance services for problems caused by failures.

Motivational problems originating from the family and friend environment are expressed in the materials with low average.

REFERENCES

- Acat, M., & Demiral, S. (2002). Türkiye'de Yabancı Dil Öğreniminde Motivasyon Kaynakları ve Sorunları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 314.
- Aydemir, O. (2011, Mayıs 14). ÖĞRENMEDE MOTİVASYON VE DİKKATİN ÖNEMİ: <http://motivasyon-ueetkileyenfaktorler.blogspot.com.tr/2011/05/motive-etme-guduleme-ilgi-uyandrma.html>
- Chambers, G. (1994). A snapshot in Motivation at 10+, 13+ and 16+. Language Learning Journal, 9: 14-18.
- Clark, A., & Trafford, J. (1996). Return to Gender: boys' and girls attitudes and achievements. Language Learning Journal, 14, 40-49.

MOTIVATION RESOURCES AND ITS PROBLEMS IN FOREIGN LANGUAGE LEARNING OF STUDENTS WHO HAVE TRAINED IN AVIATION DEPARTMENTS

Savaş Selahattin Ateş (Anadolu University), Nurullah Şahin (Anadolu University)

Dilts, R. (1998). Motivation. NLP UNIVERSITY: <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>

Ergün, M., Ergezer, B., & Çevik, İ. (1999). Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Ankara: Ocak.

Fidan, N. (1997). Eğitim Psikolojisi. N. FİDAN içinde, Okulda Öğrenme ve Öğretme 10-29. ANKARA: ALKİM.

Karlık, M., & Velki, T. (2015, Şubat 23). Motivation and Learning Strategies as Predictors of Foreign Language Communicative Competence. s. 636.

Keskin, M. (2008). İlköğretim 1. Kademe Sınıf Öğretmenlerinin Bilişim Teknolojileri Okuryazarlık Düzeylerinin Öğrenci Başarısını Etkileme Düzeyi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sarıkaya, V. (2016). Öğrenme Nedir ve Nasıl Gerçekleşir? Bursa: Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü.

Şahin, Y., & Arak, H. (2013). Farklı Boyutlarıyla Yabancı Dil Öğrenimi ve Öğretimi. Konya: Eğitim.

Şimşek, M., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Eğitim.

CURRENT DEBATES IN MANAGEMENT & ORGANIZATION

Companies operating within the changing environment and the world is changing rapidly. To be successful in their activities, companies should improve their management and organization abilities. Management and Organization activities includes decision making, strategy an individual behavior in organizations. These activities are crucial for share holders, employees, customers and other stake holders. Owners and managers should give importance and support decision making, strategic management and organizational behaviour subjects for their improvements in the age of globalization.

CURRENT DEBATES IN MANAGEMENT & ORGANIZATION

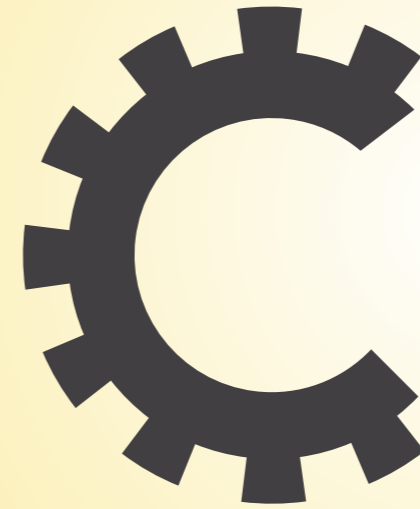
Companies operating within the changing environment and the world is changing rapidly. To be successful in their activities, companies should improve their management and organization abilities. Management and Organization activities includes decision making, strategy and individual behavior in organizations. These activities are crucial for share holders, employees, customers and other stake holders. Owners and managers should give importance and support decision making, strategic management and organizational behaviour subjects for their improvements in the age of globalization.

MANAGEMENT &
ORGANIZATION

CURRENT
DEBATES IN

Senem Nart
Tansoy Yildirim

CURRENT DEBATES IN MANAGEMENT & ORGANIZATION



Senem Nart
Tansoy Yildirim

VOL 29

IJOPEC
PUBLICATION
London ijopec.co.uk Istanbul



IJOPEC
PUBLICATION
London ijopec.co.uk Istanbul

VOL
29

IJOPEC
PUBLICATION
London ijopec.co.uk Istanbul